

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И. О. заведующий кафедрой
_____ Руйга И. Р.
« ____ » _____ 2017г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

**38.03.01.01.09 «Экономика предприятий и организаций (машиностроение)»
РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ
(НА ПРИМЕРЕ АО «КРАСМАШ»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	Москвина А. В.
Выпускник	_____	Михайлова А. А.
Нормоконтролер	_____	Лихачева Т. П.

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И. О. заведующий кафедрой
_____ Руйга И. Р.

« ____ » _____ 2016г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Михайловой Анастасии Андреевны

Группа УБ13-01

Направление 080100.62.01.09

Экономика предприятий и организаций (машиностроение)

Тема выпускной квалификационной работы Разработка мероприятий совершенствования системы управления затратами на предприятии (на примере АО «Красмаш»)

Утверждена приказом по университету № 919/с от 01.02.2017г.

Руководитель ВКР А.В. Москвина, старший преподаватель кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР:

- внутренняя статистическая отчетность о показателях деятельности АО «Красноярский машиностроительный завод» за период 2013-2015 гг.;
- материалы научных и специализированных журналов по экономике и финансам, касающиеся вопросов формирования и оценки систем управления затратами на предприятии и ERP-систем;
- методические и учебные пособия по экономике и финансам, касающиеся вопросов финансового анализа и систем управления затратами и др.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Оценка производственно-хозяйственной деятельности АО «Красмаш».
- 2 Анализ системы управления затратами АО «Красмаш».
- 3 Разработка мероприятий совершенствования системы управления затратами АО «Красмаш».

Перечень иллюстративного материала:

Таблицы, схемы, графики, определяющиеся содержанием ВКР:

- характеристика деятельности АО «Красмаш»;
- оценка производственно-хозяйственной деятельности АО «Красмаш»;
- анализ структуры и динамики затрат АО «Красмаш»;
- операционный анализ деятельности АО «Красмаш»;
- характеристика системы управления затратами АО «Красмаш»;
- недостатки системы управления затратами АО «Красмаш»;

- мероприятия совершенствования системы управления затратами и их эффективность.

Руководитель ВКР

А.В. Москвина

Задание приняла к исполнению

А.А. Михайлова

« ____ » _____ 2017 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка мероприятий совершенствования системы управления затратами на предприятии (на примере АО «Красмаш»)» содержит 118 страниц текстового документа, 6 приложений на 10 страниц, 75 использованных источников, 28 рисунков, 33 таблицы, 11 формул.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ, СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ, СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ, ОПЕРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ, РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, ERP-СИСТЕМА.

Объект исследования – непубличное акционерное общество «Красноярский машиностроительный завод».

Цель исследования: разработка мероприятий совершенствования системы управления затратами АО «Красмаш».

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- проведена оценка показателей производственно-хозяйственной деятельности АО «Красмаш»;
- проведен анализ системы управления затратами АО «Красмаш»;
- разработаны мероприятия совершенствования системы управления затратами на АО «Красмаш»;
- проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

В результате исследования проанализированы проблемы существующей системы управления затратами АО «Красмаш». Была определена динамика и структура затрат, проведен операционный анализ в разрезе основных видов деятельности.

В итоге разработан комплекс мероприятий совершенствования системы управления затратами АО «Красмаш» и проведена оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Оценка производственно-хозяйственной деятельности АО «Красмаш».....	6
1.1 Экономическая характеристика АО «Красмаш»	6
1.2 Оценка технико-экономических показателей работы АО «Красмаш» за 2013-2015 гг.	13
1.3 Оценка финансового состояния и результатов ФХД АО «Красмаш».....	24
2 Анализ системы управления затратами АО «Красмаш»	38
2.1 Анализ структуры и динамики затрат АО «Красмаш»	38
2.2 Операционный анализ в разрезе основных видов деятельности	48
2.3 Характеристика системы управления затратами АО «Красмаш».....	58
3 Разработка мероприятий совершенствования системы управления затратами АО «Красмаш»	79
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления затратами.....	79
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	88
Заключение.....	98
Список использованных источников.....	102
Приложения А-Е.....	109

ВВЕДЕНИЕ

Управление затратами – ключевое направление всей системы управления предприятием, так как при управлении затратами собирается вся информация о фактических затратах, а значит, закладываются основы для получения фактической прибыли. Оно необходимо для достижения определенного экономического результата, повышения эффективности работы предприятия и принятия, в случае необходимости, соответствующих мер для решения возникших проблем и улучшения результатов функционирования организации.

Целью анализа затрат на производство является оценка их фактической величины за отдельный отчетный период по сравнению с их плановыми показателями и в динамике, что даст возможность выявить резервы экономии затрат и уменьшить себестоимость в расчете на единицу продукции и, следовательно, увеличить величину прибыли.

Достигнута данная цель может быть путем минимизации затрат, поддержания себестоимости на нормативном уровне, снижения себестоимости и ее составляющих (материальных, трудовых и других затрат).

Качественное своеобразие процесса управления затратами раскрывается при реализации системного подхода. Такой подход позволяет комплексно исследовать объект управления, построить систему управления затратами, выделить основные задачи процесса управления и определить последовательность их выполнения. Основа такого подхода – принципы единства, развития, глобальной цели, функциональности, децентрализации, иерархии, неопределенности и организованности.

Объектом исследования является Непубличное Акционерное Общество «Красноярский машиностроительный завод». АО «Красноярский машиностроительный завод» – крупнейший производитель ракетной космической техники, техники и оборудования гражданского назначения.

Предметом исследования является система управления затратами АО «Красмаш».

Система управления затратами АО «Красмаш» использует функции учета, нормирования, контроля, анализа, регулирования и планирования затрат. Реализация данных функций происходит посредством применения различных методов и средств управления, таких как использование на предприятии инструкций, норм и нормативов, технических и организационных требований.

Основной целью данной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления затратами АО «Красмаш».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- провести оценку показателей производственно-хозяйственной деятельности АО «Красмаш»;
- проанализировать систему управления затратами АО «Красмаш»;
- разработать мероприятия совершенствования системы управления затратами на АО «Красмаш»;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Методы исследования: описание, сравнение, анализ, обобщение.

Информационная база исследования: нормативные законодательные акты, нормативные документы, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, годовая бухгалтерская отчетность АО «Красноярский машиностроительный завод» за 2013-2015 гг.

1 Оценка производственно-хозяйственной деятельности АО «Красмаш»

1.1 Экономическая характеристика АО «Красмаш»

Красноярский машиностроительный завод - крупнейший производитель ракетной космической техники, техники и оборудования гражданского назначения. Завод осваивает новейшие мировые технологии, имеет запатентованные конструкторские разработки. Завод известен в России и за рубежом как надежный партнер и ответственный поставщик [8].

Датой рождения Акционерного Общества «Красноярский машиностроительный завод» принято считать 13 июля 1932 г. Возникновение завода в начале 30-х годов было вызвано острой потребностью в освоении новых рудных и угольных месторождений Сибири. Первоначальным профилем «Красмаш» был выпуск оборудования для золотодобывающей и угольной промышленности. Производил завод и речные судакатера, пароходы и теплоходы.

В 1957 году правительством было принято решение о прекращении производства на заводе ствольной артиллерии, и уже через год «Красмаш» был перепрофилирован на серийное производство баллистических ракет как основных средств доставки боевых ядерных зарядов. В 1990 году 31 декабря был изготовлен первый модуль, на его базе создан разгонный блок, с помощью которого 30 августа 1995 года на орбиту выведен спутник «Космос».

АО «Красмаш» является единственным в Российской Федерации заводом, имеющим полный технологический цикл изготовления боевой ракеты-носителя на жидких компонентах топлива. За неполные 50 лет с момента организации производства изделий, разрабатываемых КБ Машиностроения г. Миасс (ныне АО «ГРЦ Макеева»), Военно-морскому флоту поставлено более двух тысяч баллистических ракет подводных лодок (БРПЛ) нескольких поколений. В настоящее время на вооружении ВМФ находятся красмашевские ракеты РСМ-50 и РСМ-54, составляющие основу МСЯС Российской Федерации.

Распоряжением Федеральной службы по оборонному заказу АО «Красмаш» включено в «Реестр единственных поставщиков российских вооружения и военной техники» в качестве единственного исполнителя по производству ракет РСМ-54У2.

Приказом Минпромторга России предприятие включено в сводный реестр организаций оборонно-промышленного комплекса.

Распоряжениями Правительства Российской Федерации АО «Красмаш» включено в перечни стратегических организаций и особорежимных объектов.

АО "Красмаш" занимает одно из ведущих мест в отрасли производства ракетно-космической техники. В 2003 г., 2007 г., 2012 г., 2015 г. за большой вклад в разработку и создание РКТ, укрепление обороноспособности страны, предприятие отмечено Благодарностями Президента РФ. Красноярскому машиностроительному заводу присуждена премия Правительства РФ в области качества за 2009 год.

Полное фирменное наименование организации Акционерное Общество «Красноярский машиностроительный завод».

Юридический адрес 660123, Российская Федерация, Красноярский край, г. Красноярск, проспект имени газеты Красноярский рабочий, д. 29.

Почтовый адрес 660123, Российская Федерация, Красноярский край, г. Красноярск, проспект имени газеты Красноярский рабочий, д. 29.

Номер и дата выдачи свидетельства о государственной регистрации серия 24 № 005258650 от 23.12.2008, ОГРН 1082468060553.

Отрасль специализации - машиностроение (ракетно-космическая промышленность).

Основной виды деятельности: производство оружия и боеприпасов, производство ракет-носителей и разгонных блоков, производство машин и оборудования, производство медицинской аппаратуры и оборудования.

Предприятие является коммерческой организацией и находится в ведомственном подчинении Федерального космического агентства.

Учредителем предприятия является РФ в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.

Основная продукция Красноярского машиностроительного завода представлена на рисунке 1.

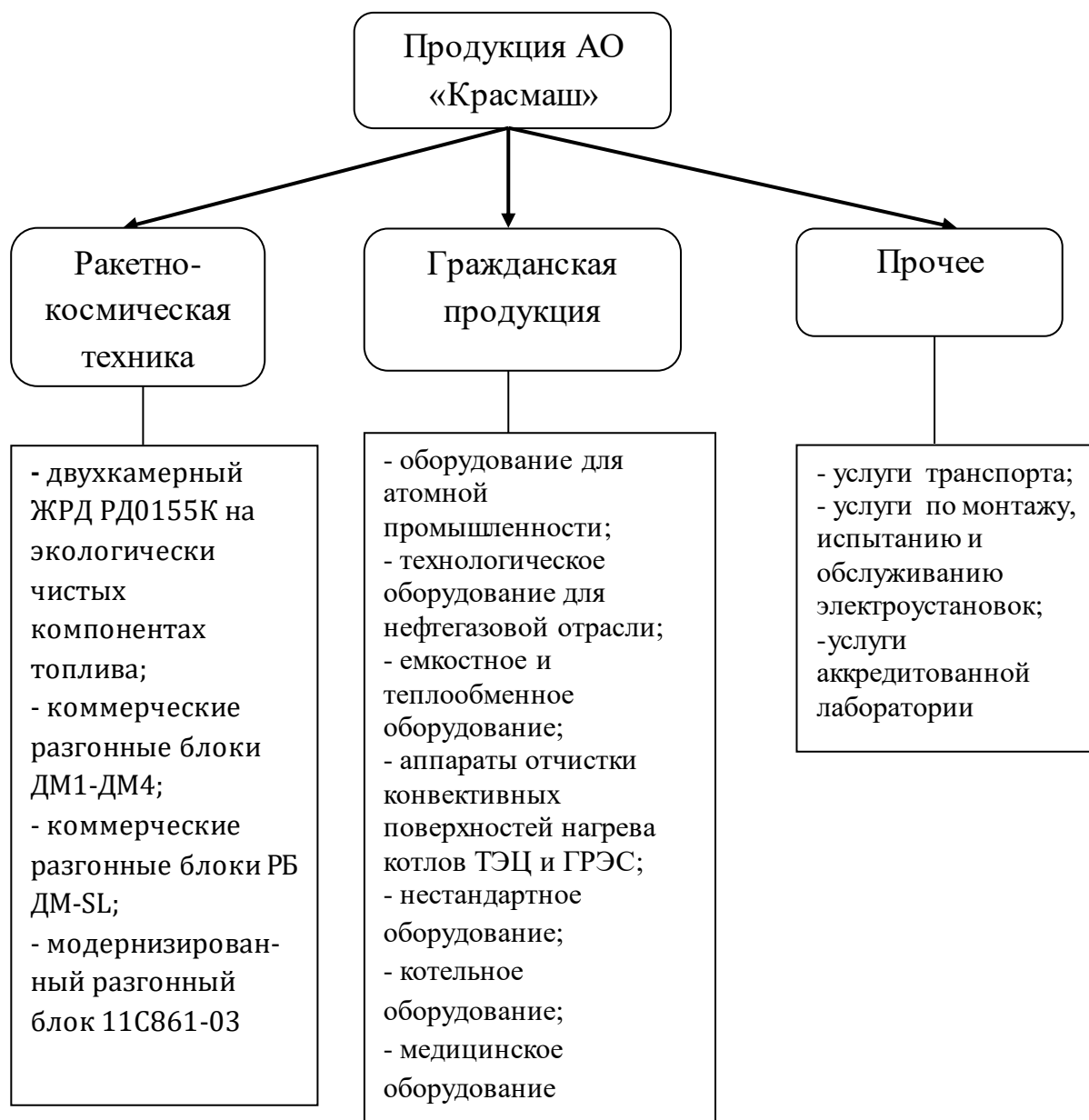


Рисунок 1 – Основные виды продукции АО «Красмаш»

Рассмотрим более подробно номенклатуру гражданской продукции:

а) оборудование для атомной промышленности: термовакуумные камеры;

б) технологическое оборудование для нефтегазовой отрасли: блоки насосов и арматурные блоки технологического назначения, термодинамические сепараторы газа и технологические блоки на их основе, трубные сепараторы газа и технологические блоки на их основе, эжекторы газовые;

в) емкостное и теплообменное оборудование: аппараты емкостные и блоки на их основе, аппараты теплообменные и блоки на их основе;

г) аппараты отчистки конвективных поверхностей нагрева котлов ТЭЦ и ГРЭС: комплекс отчистки 221ЭОБ0000000000, аппарат водяной обдувки маловыдвижной 221ЭОБ061, аппарат водяной обдувки 221ЭОБ006, аппарат обдувки глубоководной 221ЭОБ051, аппарат обдувки глубоководной 221ЭОБ081 и его модификации, аппарат паровой обдувки маловыдвижной 221ЭОБ010, аппарат обдувки дальноточный 221ЭОБ001.

д) нестандартное оборудование: установка мобильная автономная для теплоизоляции ППУ, блок подачи метанола, днища штампованные д.420-1800, днища штампованные ОСТ 26 291-94, коронки буровые КНШ105, пневмударники П105-ПМ для буровых станков, запасные части для размольных мельниц ММТ, поковки;

е) котельное оборудование: производство котлов малой мощности;

ж) медицинское оборудование: система коррекции позвоночника универсальная.

Период деятельности Общества в соответствующей отрасли:

- Производство баллистических ракет – 53 года.
- Производство базовых модулей разгонных блоков – 24 года.
- Производство продукции гражданского назначения – 26 лет.
- Производство оборудования для НХ и ТЭК – 25 года.
- Производство котлов, котлоагрегатов, миникотельных – 6 лет.

Доля Общества на рынке Российской Федерации:

- БРПЛ – 100% (жидкостные).

- Базовые модули разгонных блоков для ракет-носителей тяжелого класса «Протон» и среднего класса «Зенит» - до 25% мировых заказов по выведению КА на геостационарную орбиту [6].

За последние три года положение Общества на рынке не менялось.

Доля продукции гражданского назначения на рынке незначительна.

Основными потребителями ракетно-космической техники АО «Красмаш» являются:

- ОАО «РКК Энергия», г. Королев;
- АО «ГРЦ Макеева», г. Миасс;
- Министерство обороны РФ.

Основные потребители гражданской продукции АО «Красмаш»:

- АО ОКБ «Зенит», г. Красноярск;
- АО «ММЗ», г. Миасс;
- прочие промышленные предприятия.

Основные конкуренты предприятия по приоритетным направлениям деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные конкуренты АО «Красмаш»

Приоритетные направления деятельности	Конкуренты
Ракетно-космическая техника в части, касающейся производства изделий АО «Красмаш»	нет
Гражданская продукция, в т.ч.:	
- аппараты обдувки	«Claid Bergeman», Германия
- котельное оборудование	АО «Бийский котельный завод», г. Бийск; ООО «Ижевский котельный завод» г. Ижевск; ООО Котельный завод «РОСЭНЕРГОПРОМ», г. Барнаул
- подвесное оборудование, предназначенное для горизонтального бурения	НПФ «Пакер», Башкортостан, г. Октябрьский
- нестандартное оборудование и продукция по заявкам потребителей, услуги промышленного характера	АО «Курганхиммаш», г. Курган; АО «Волгограднефтемаш», г. Волгоград; АО «Бугульминский механический завод», г. Бугульма; АО «Сумское НПО им. Фрунзе», г. Сумы; ООО «КемеровоХиммаш», г. Кемерово; ООО ПГ «Генерация», г. Санкт-Петербург

Окончание таблицы 1

Приоритетные направления деятельности	Конкуренты
- криогенное производство	ОАО «Линде УралТехГаз», г. Екатеринбург; ОАО «Сибтехгаз» им. Ф.И. Кима, г. Новосибирск; ООО «КриоГаз», г. Новокузнецк; ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат», г. Новокузнецк; ООО «Арника ПромСервис», г. Ангарск; АО «Автоген», г. Омск

Стратегической целью предприятия является создание инновационно-ориентированного машиностроительного предприятия, использующего в своей деятельности передовые технологии и обеспечивающего стабильный рост производства высокотехнологичной конкурентоспособной продукции [7].

Стратегические приоритеты АО «Красмаш»:

- улучшение социальных гарантий, совершенствование мотивации труда и системы обучения работников предприятия;
- постоянное улучшение системы менеджмента качества;
- завоевание лидерских позиций на рынке новых наукоемких технологий;
- поддержание и укрепление имиджа предприятия в обществе;
- углубление взаимовыгодного стратегического партнерства с поставщиками и потребителями.

Бухгалтерский учет в обществе осуществляется в соответствии с действующими нормативными документами по бухгалтерскому учету и налогообложению штатом главной бухгалтерии, применяется мемориально-ордерная форма учета.

Основные заказчики - Министерство обороны РФ и Федеральное космическое агентство (Роскосмос).

От общей занимаемой площади основная производственная площадь составляет 59%, вспомогательная - 10%, завод располагает развитым складским хозяйством (30421 м²), и практически автономными энергетическими источниками (воздух высокого и низкого давления, пар, горячая и артезианская вода).

Корпуса завода расположены по общепринятому технологическому принципу: складское хозяйство, транспортное, раскройно-заготовительное производство, кузница, литейное производство, цех термической обработки и покрытий, механическая обработка, все виды сварки, включая ЭЛС, производство пневмовакуумных испытаний, корпуса общей сборки и вакуумных испытаний через контрольно-испытательные станции.

АО «Красмаш» имеет филиалы:

- химический завод, расположенный по адресу 662991, Российская Федерация, Красноярский край, город Железногорск, поселок Подгорный, улица Заводская, дом 1;
- комбинат питания, расположенный по адресу 660123, Российская Федерация, Красноярский край, город Красноярск, проспект имени газеты Красноярский рабочий, дом 29/2;
- центр профилактики заболеваний и реабилитации, расположенный по адресу 660123, Российская Федерация, Красноярский край, город Красноярск, улица Парковая, дом 14.

Также имеет представительства:

- «Красмаш» в г. Москве, расположенное по адресу: Российская Федерация, город Москва, улица Щепкина, 58 офис 223;
- «Красмаш» в Уральском федеральном округе, расположенное по адресу: Российская Федерация, Свердловская область, город Екатеринбург, улица Мамина-Сибиряка, д. 145.

Организационная структура управления на АО «Красмаш» является линейно-функциональной и представляет собой иерархичность управления, четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов. Данная организационная структура управления включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения (отделы, службы). Главная задача функциональных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

Достоинства данной организационной структуры:

- высокая компетентность функциональных руководителей;
- уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях;
- улучшение координации в функциональных областях;
- высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков;
- максимальная адаптация к диверсификации производства;
- формализация и стандартизация процессов;
- высокий уровень использования мощностей.

Недостатки данной организационной структуры:

- каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;
- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали [18].

Организационная структура управления АО «Красмаш» представлена в приложении А.

1.2 Оценка технико-экономических показателей работы АО «Красмаш» за 2013-2015 годы

Технико-экономические показатели - система измерителей, характеризующая материально-производственную базу предприятий и комплексное использование ресурсов.

Технико-экономические показатели деятельности предприятия используются для планирования и анализа производственных возможностей предприятия, оценки трудовых и технических возможностей, эффективности использования производственных фондов и трудовых ресурсов [57].

Анализ основных технико-экономических показателей производится с целью выявления динамики и тенденции развития производства предприятия. На основе данного анализа дается оценка состояния основных показателей хозяйственной деятельности. Выявляются негативные тенденции и проблемы, а также резервы и перспективы деятельности предприятия.

Основные технико-экономические показатели работы АО «Красмаш» за 2013-2015 годы представлены в таблице 2.

1.3 Оценка финансового состояния и результатов финансово-хозяйственной деятельности АО «Красмаш»

Финансовый анализ представляет собой способ накопления, трансформации и использования информации финансового характера, имеющего целью:

- оценить текущее и перспективное финансовое состояние предприятия;
- оценить возможные и целесообразные темпы развития предприятия с позиции финансового их обеспечения;
- выявить доступные источники средств и оценить возможность и целесообразность их мобилизации [21].

Проведем анализ финансового состояния предприятия в несколько этапов:

- 1 Формирование аналитического баланса.
- 2 Оценка имущественного положения и структуры капитала (вертикальный и горизонтальный анализ баланса).
- 3 Оценка и анализ финансового положения предприятия:
 - анализ ликвидности и платежеспособности;
 - анализ финансовой устойчивости.
- 4 Анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности:
 - анализ деловой активности;
 - анализ прибыли и рентабельности.

Сформируем аналитический баланс предприятия за 2013-2015 годы и проведем его вертикальный и горизонтальный анализ. Полученные данные представлены в приложении Б.

Структура активов организации на 31.12.2015 характеризуется соотношением: 20,5% внеоборотных активов и 79,5% текущих. Активы организации в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшились в абсолютном выражении на 2 897 304 тыс. руб., а в относительном на 8,1%. При этом внеоборотные активы в 2015 году выросли на 1 012 691 тыс. руб. или на 18% по сравнению с 2014 годом, а оборотные активы снизились на 3 909 995 тыс. руб. или на 13%.

Если рассматривать структуру внеоборотных активов, то нематериальные активы в 2015 году по сравнению с 2014 годом в абсолютном и относительном выражении уменьшились на 154 тыс. руб. или на 24% соответственно. Основные средства увеличились на 1 014 645 тыс. руб. или на 18%. Долгосрочные финансовые вложения в отчетном году отсутствуют. Другие внеоборотные активы в 2015 году по сравнению с 2014 годом остались неизменными, а именно 40 291 тыс. руб.

Изменение оборотных активов было вызвано снижением в отчетном году запасов и затрат на 45 709 тыс. руб. или на 0,4%, снижением дебиторской задолженности на 5 030 125 тыс. руб. или на 29%, увеличением денежных средств и краткосрочных финансовых вложений на 1 165 839 тыс. руб. или на 54%.

Снижение активов организации связано, в первую очередь, со снижением показателя по строке "дебиторская задолженность" на 5 030 125 тыс. руб. (или 99,1% вклада в снижение активов). Этот факт является положительным и оказывает благоприятное влияние на финансовые результаты.

Несмотря на снижение активов, собственный капитал увеличился на 41,8%, что, в целом, положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Собственный капитал организации в отчетном году увеличился на 3 348 321 тыс. руб. или на 42%, при этом собственный оборотный капитал в отчетном году снизился на 4 735 546 тыс. руб. или почти на 47% (за счет уменьшения оборотных активов и увеличения краткосрочных обязательств). Заемный капитал организации в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизился на 6 245 625 тыс. руб. или на 22%. Изменение заемного капитала произошло в результате снижения долгосрочных обязательств в отчетном году на 7 071 176 тыс. руб. или на 90%, а также за счет увеличения краткосрочных обязательств на 825 551 тыс. руб. или на 4%.

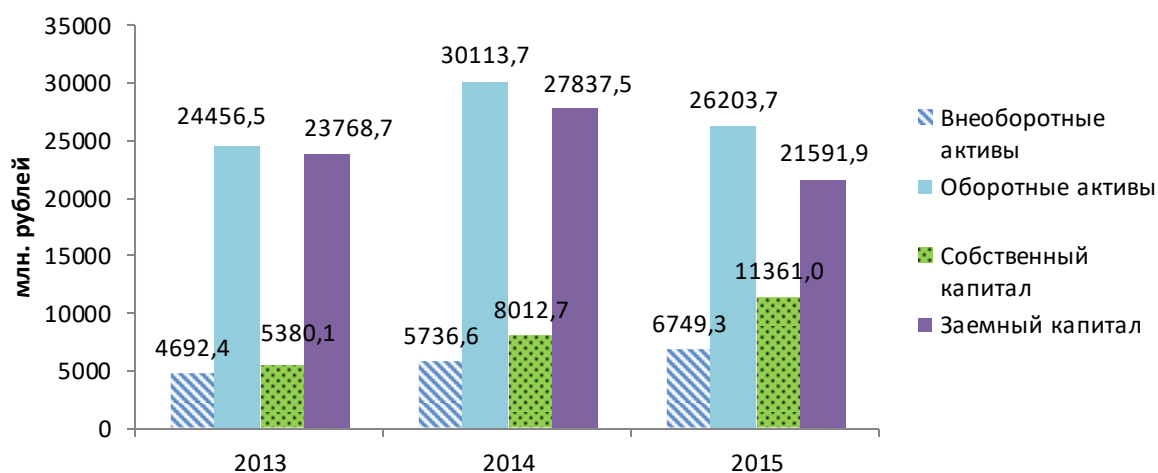


Рисунок 8 – Динамика активов и пассивов АО «Красмаш» в 2013-2015 годах, млн. руб.

В пассиве баланса наибольшее снижение произошло по строке "долгосрочные заемные средства" (-7 185 496 тыс. руб., или 94,4% вклада в снижение пассивов организации за 2015 г.). Наблюдаемое снижение заемного капитала свидетельствует о повышении степени финансовой устойчивости предприятия и о снижении зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов.

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить "денежные средства и денежные эквиваленты" в активе и "уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)" в пассиве (+1 132 004 тыс. руб. и +3 124 655 тыс. руб. соответственно). Увеличение

удельного веса денежных средств характеризует повышение мобильности активов и, следовательно, степени платежеспособности предприятия по текущим обязательствам. Но с другой стороны, свободные денежные суммы могли бы быть вложены в оборот предприятия для повышения объемов производства и реализации и тем самым — увеличения объема продаж.

Рассмотрим структуру активов и пассивов в 2015 и 2014 годах, представленных на рисунках 9 и 10.

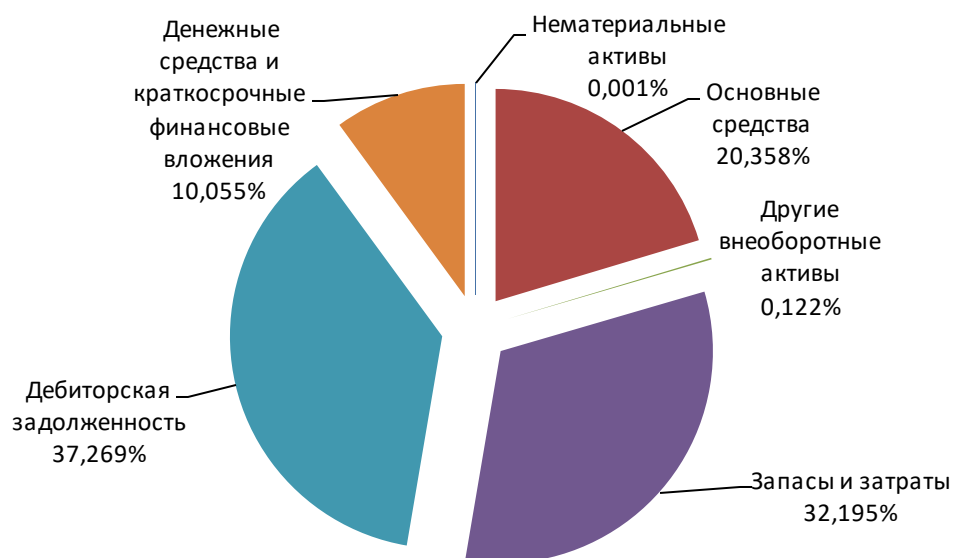


Рисунок 9 – Структура активов предприятия в 2015 г., %

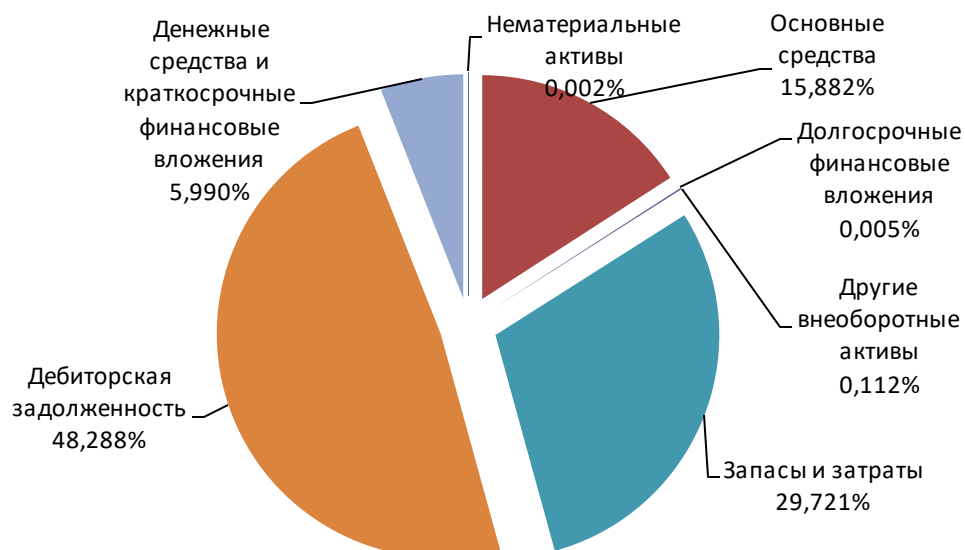


Рисунок 10 – Структура активов предприятия в 2014 г., %

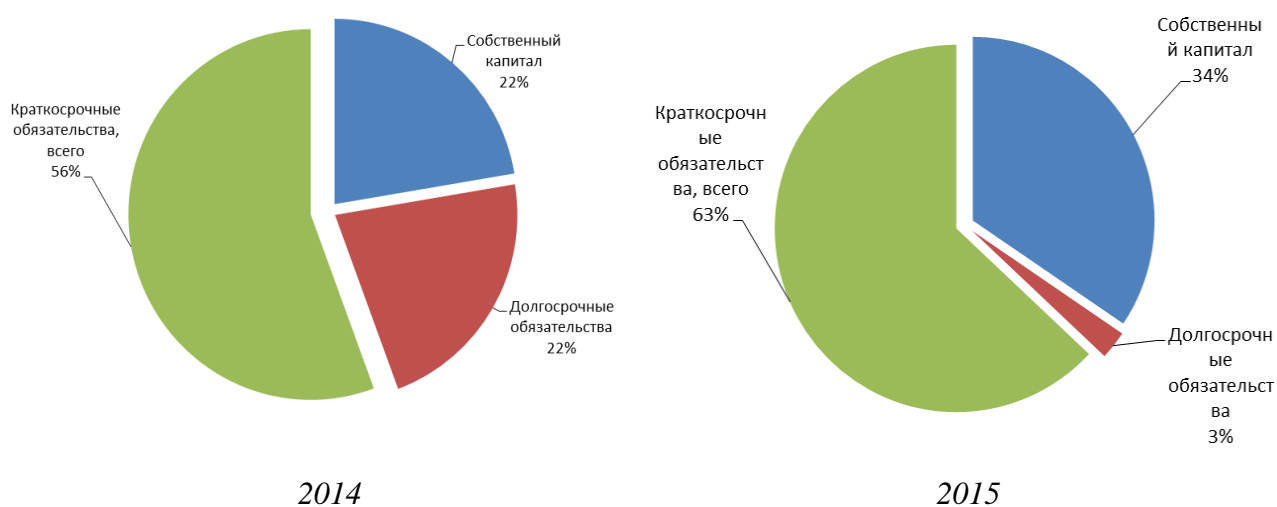


Рисунок 11 – Структура пассивов предприятия в 2015 и в 2014 гг., %

Соотношение собственного капитала и заемных средств во многом зависит от вида деятельности компании. В тяжелой промышленности, требующей больших капиталовложений, компании предпочтительно иметь консервативное соотношение собственного и заемного капиталов — 1:1, следовательно, на АО «Красмаш» данное соотношение не оптимально

(34,5%/65,5%). Однако, в рассматриваемом периоде наблюдается положительная динамика, доля собственного капитала в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась и составила 34,5%, что на 12% выше, чем в 2014 году. При этом доля заемного капитала в валюте баланса снизилась в 2015 году до 65,5%, что на 12 % ниже, чем в 2014 году.

Теперь перейдем к оценке и анализу финансового положения предприятия. Для начала проведем анализ ликвидности и платежеспособности АО «Красмаш».

Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку платежеспособности предприятия. Предприятие считается платежеспособным, если в состоянии вовремя погашать все свои задолженности.

Платежеспособность - это способность субъекта экономической деятельности полностью и в срок погашать свою кредиторскую задолженность. Платежеспособность является одним из ключевых признаков нормального (устойчивого) финансового положений предприятия.

Расчет показателей ликвидности и платежеспособности проведен по методикам Бутаковой Н.М. [19], результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет абсолютной, текущей и перспективной ликвидности АО «Красмаш» за 2013-2015 гг.

Ликвидность	2013	2014	2015
абсолютная	A1<П1	A1<П1	A1<П1
A1>П1	(1 077 318<8 740 574)	(2 147 417<12 698 185)	(3 313 256<12 604 562)
A2>П2	A2>П2	A2>П2	A2>П2
A3>П3	(14 356 425>795 633)	(17 311 213>7 244 260)	(12 281 088>8 163 434)
A4<П4	A3<П3	A3>П3	A3>П3
	(9 022 747<14 232 530)	(10 655 028>7 895 048)	(10 609 319>823 872)
	A4<П4	A4<П4	A4<П4
	(4 692 368<5 380 121)	(5 736 560<8 012 725)	(6 749 251<11 361 046)

Окончание таблицы 6

Ликвидность	2013	2014	2015
текущая, тыс. руб. (A1 + A2) – (П1 + П2) > 0	5897536>0	-483815<0	-5173652<0
перспективн ая, тыс. руб. (A3 – П3) > 0	-5209783<0	2759980>0	9785447>0

Расчет абсолютной, текущей и перспективной ликвидности показал, что предприятие является платежеспособным на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени. Если рассматривать абсолютную ликвидность, то из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения на 2014 и 2015 год, выполняется три. Организация неспособна погасить наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), т.е. не выполняются условия абсолютной ликвидности баланса. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется – у организации достаточно краткосрочной дебиторской задолженности для погашения среднесрочных обязательств.

Теперь рассчитаем и проанализируем показатели ликвидности организации за 2013-2015 годы, а именно коэффициенты текущей, быстрой, абсолютной, промежуточной и срочной ликвидности. Также рассчитаем изменения данных показателей для оценки их динамики. Расчеты представлены в приложении Г.

На 31 декабря 2015 г. при норме 1,5-2,0 коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет значение 1,26. При этом нужно обратить внимание на

имевшее место за последний год негативное изменение – по сравнению с 2014 годом коэффициент текущей ликвидности снизился на 0,25.

Значение коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности тоже не соответствует норме – 0,75 при норме 1,2-1,6. Это означает, что у АО "Красмаш" недостаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. В 2015 году по сравнению с 2014 годом данный показатель снизился на 0,23.

Коэффициент абсолютной ликвидности, как и два другие, имеет значение ниже нормы (0,5-0,8) и составил 0,16. Несмотря на это, следует отметить положительную динамику – в 2015 году по сравнению с 2014 годом коэффициент абсолютной ликвидности вырос на 0,05.

Коэффициент промежуточной ликвидности имеет значение выше нормы и составляет 0,97, т.е. 97% краткосрочных обязательств может быть перекрыто ликвидными активами, т.е. наличными, акциями и дебиторской задолженностью. Однако коэффициент за последние три года имеет тенденцию к снижению, в 2015 году по сравнению с 2014 годом он снизился на 0,39.

Коэффициент срочной ликвидности за рассматриваемый период не соответствует норме, однако он имеет положительную тенденцию и в 2015 году по сравнению с 2014 увеличился на 0,09.

Таблица 7 – Показатели ликвидности АО «Красмаш» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	Норма	2013	2014	2015	Неплатежеспособность
1) Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,0	2,56	1,51	1,26	< 1,1
2) Коэффициент быстрой ликвидности	1,2-1,6	1,62	0,98	0,75	< 0,8
3) Коэффициент абсолютной ликвидности	0,5-0,8	0,11	0,11	0,16	< 0,2
4) Коэффициент промежуточной ликвидности	0,77-0,8	1,64	1,36	0,97	< 0,75
5) Коэффициент срочной ликвидности	0,5-0,8	0,12	0,17	0,26	< 0,25

Как видно из таблицы 7 коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности указывают на неплатежеспособность предприятия.

Теперь перейдем к анализу финансовой устойчивости предприятия. Анализ финансовой устойчивости предприятия является важнейшим этапом оценки его деятельности и финансово-экономического благополучия, отражает результат его текущего, инвестиционного и финансового развития, содержит необходимую информацию для инвесторов, а также характеризует способность предприятия отвечать по своим долгам и обязательствам и наращивать свой экономический потенциал.

В первую очередь финансовое состояние предприятия оценивается его финансовой устойчивостью и платежеспособностью. Под финансовой устойчивостью предприятия следует понимать его платежеспособность во времени с соблюдением условия финансового равновесия между собственными и заемными финансовыми средствами.

Анализ финансовой устойчивости основан на сопоставлении запасов и затрат с различными источниками их финансирования.

Таблица 8 - Абсолютные показатели финансовой устойчивости АО «Красмаш» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	тыс. руб.		
				Источник финансирования – Запасы и затраты 2013	Источник финансирования – Запасы и затраты 2014	Источник финансирования – Запасы и затраты 2015
Собственные оборотные средства (СОС)	687 753	2 276 165	4 611 795	- 8 334 994	- 8 378 863	- 5 997 524
Функционирующий капитал (ФК)	14 920 283	10 171 213	5 435 667	5 897 536	- 483 815	- 5 173 652
Общая величина источников (ВИ)	14 935 710	16 601 213	13 063 767	5 912 963	5 946 185	2 454 448
Запасы и затраты (ЗЗ)	9 022 747	10 655 028	10 609 319	-	-	-

Типы финансовой устойчивости приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Типы финансовой устойчивости

Соотношения	Типы финансовой устойчивости
$\text{СОС} - \text{ЗЗ} \geq 0$ $\text{ФК} - \text{ЗЗ} \geq 0$ $\text{ВИ} - \text{ЗЗ} \geq 0$	Абсолютная финансовая устойчивость
$\text{СОС} - \text{ЗЗ} < 0$ $\text{ФК} - \text{ЗЗ} \geq 0$ $\text{ВИ} - \text{ЗЗ} \geq 0$	Нормальная финансовая устойчивость
$\text{СОС} - \text{ЗЗ} < 0$ $\text{ФК} - \text{ЗЗ} < 0$ $\text{ВИ} - \text{ЗЗ} \geq 0$	Неустойчивое финансовое состояние
$\text{СОС} - \text{ЗЗ} < 0$ $\text{ФК} - \text{ЗЗ} < 0$ $\text{ВИ} - \text{ЗЗ} < 0$	Кризисное финансовое состояние

Как мы видим, в 2015 и 2014 году наблюдается неустойчивое финансовое состояние предприятия.

Теперь рассмотрим относительные показатели финансовой устойчивости предприятия, они представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Относительные показатели финансовой устойчивости АО «Красмаш» за 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение, (\pm)		Динамика показателя	Тенденция показателя
				2015 – 2014	2014 – 2013		
Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой независимости или автономии)	0,18	0,22	0,34	0,12	0,04	рост	позитивная
Коэффициент покрытия инвестиций (финансовой устойчивости)	0,67	0,44	0,37	-0,07	-0,23	снижение	негативная

Окончание таблицы 10

Наименование показателя	2013	2014	2015	Абсолютное отклонение, (±)		Динамика показателя	Тенденция показателя
				2015-2014	2014-2013		
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левериджа)	4,42	3,47	1,90	-1,57	-0,95	снижение	позитивная
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	1,65	0,95	0,51	-0,44	-0,70	снижение	негативная
Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования	3,21	2,27	1,27	-1,00	-0,94	снижение	негативная
Коэффициент концентрации привлеченного капитала (финансовой зависимости)	0,82	0,78	0,66	-0,12	-0,04	снижение	позитивная

Коэффициент финансовой независимости или автономии организации на в 2015 году составил 0,34, что на 0,12 больше, чем в 2014 году. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение показывает, что ввиду недостатка собственного капитала (34% от общего капитала при норме более 50%) организация в значительной степени зависит от кредиторов.

Коэффициент покрытия инвестиций в 2015 году уменьшился до 0,37, что по сравнению с 2014 годом меньше на 0,07. Значение коэффициента за

анализируемый период значительно ниже допустимой величины и имеет отрицательную динамику. Это значит, что доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала является недостаточной.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левериджа) в 2013-2015 годах значительно больше нормы, что свидетельствует о сильной зависимости предприятия от заемных средств. Однако наблюдается положительная тенденция: в 2015 году по сравнению с 2014 данный коэффициент снизился на 1,57.

Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом в 2015 году составил 0,51, что на 0,44 меньше, чем в 2014 году. Это означает, что в 2015 году запасы были обеспечены собственным оборотным капиталом лишь на половину (кризисный уровень показателя).

Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом в 2015 году составил 0,55, что на 1,12 меньше, чем в 2014 году. Данное значение указывает на недостаточность обеспеченности запасов постоянным капиталом (кризисный уровень показателя).

В 2015 году коэффициент обеспеченности материальных запасов суммарными источниками составил 1,27. Снижение коэффициента обеспеченности материальных запасов в 2015 году по сравнению с 2014 годом составило 1,00. Значение показателя соответствует норме, однако за анализируемый период имеет отрицательную динамику.

Следующим этапом анализа финансового состояния предприятия является анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности, включающий в себя анализ деловой активности и анализ прибыли и рентабельности.

Деловая активность в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота средств. Задача анализа деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости.

При проведении анализа деловой активности необходимо обратить внимание на длительность производственно-коммерческого цикла и его

составляющие, а также на основные причины ее изменения. Разрыв между сроком платежа по своим обязательствам перед поставщиками и получением денег от покупателей является финансовым циклом, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота.

Рассчитаем показатели деловой активности. Полученные данные представлены в приложении Д. Показатели деловой активности характеризуют, во-первых, эффективность использования средств, а во-вторых, отображают скорость превращения производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также срок погашения кредиторской задолженности.

Рассчитав показатели деловой активности и проанализировав их динамику, можно сделать следующие выводы:

- коэффициент оборачиваемости активов в 2015 году по сравнению с 2014 увеличился на 0,07 и составил 0,32, что характеризует ускорение оборота активов и является положительной тенденцией;

- коэффициент оборачиваемости собственного капитала с 2013 по 2015 год имеет тенденцию к снижению, что говорит о снижении деловой активности и скорости оборота собственного капитала;

- коэффициент оборачиваемости инвестированного капитала за анализируемый период имеет положительную динамику: в 2015 году по сравнению с 2014 он увеличился на 0,3, что говорит об ускорении оборота инвестированного капитала;

- коэффициент оборачиваемости основных средств за анализируемый период имеет негативную динамику, т.е. снижается эффективность их использования;

- коэффициент оборачиваемости оборотных активов в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 0,1, что говорит об ускорении оборота оборотных активов. В 2015 году по сравнению с 2014 продолжительность оборота оборотных активов сократилась на 299 дней и составила 892 дня;

- коэффициент оборачиваемости запасов в 2015 году по сравнению с 2014 увеличился на 0,13 и составил 0,96. Это говорит об ускорении оборота запасов и сокращении периода их хранения (на 63 дня);

- коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в 2015 году по сравнению с 2014 увеличились на 0,33 и 0,12 соответственно, что говорит о повышении эффективности управления ДЗ и КЗ;

- продолжительность операционного и финансового циклов имеют положительную динамику: в 2015 году по сравнению с 2014 данные циклы сократились на 330 и 253 дня соответственно, что говорит о положительном влиянии на деловую активность и финансовое состояние предприятия.

Функционирование предприятия в условиях рынка зависит от его способности получать доход или прибыль.

По составу элементов, формирующих прибыль, в экономическом анализе различают маржинальную (валовую), прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистую прибыль.

Проанализируем структуру выручки и формирования прибыли. Данные для анализа представлены в приложении Е.

Из "Отчета о финансовых результатах" следует, что за 2015 год организация получила прибыль от продаж в размере 363 635 тыс. руб., что составило 3,4% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж выросла на 39 109 тыс. руб., или на 12,1%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем выросла как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 1 481 021 и 1 441 912 тыс. руб. соответственно).

Убыток от прочих операций за анализируемый период составил 91 218 тыс. руб., что на 31 188 тыс. руб. (52%) больше, чем убыток за аналогичный период прошлого года.

2 Анализ системы управления затратами АО «Красмаш»

2.1 Анализ структуры и динамики затрат АО «Красмаш»

Затраты предприятия представляют собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство. В себестоимости находят выражение все затраты предприятия, связанные с производством и реализацией продукции. От их уровня зависят финансовые результаты деятельности предприятия.

Основными целями анализа динамики и структуры затрат является формирование оптимального уровня расхода всех ресурсов, необходимых для производства и реализации продукции, выявление резервов производства и «узких» мест, а также разработка мероприятий по минимизации затрат. В свою очередь, данная информация должна лечь в основу формирования реального механизма управления затратами и ценообразованием [33].

Анализ затрат позволит определить эффективность расходов, уточнить не будут ли они чрезмерными, подскажет, как применить сведения о затратах на ближнюю и дальнюю перспективу, как регулировать и контролировать расходы, как спланировать реальный уровень прибыли, поможет принять оптимальное решение при назначении цены, подбора ассортимента, поиска новых партнеров и рынков сбыта.

Анализ динамики структуры затрат на предприятии выполняется на основании данных бухгалтерского учета и первичной отчетности.

Проведем анализ структуры затрат по экономическим элементам. На рисунке 12 приведена классификация расходов по экономическим элементам [20].



Рисунок 12 - Классификация расходов по экономическим элементам

В элементе «Материальные расходы» отражается стоимость сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов, топлива и энергии всех видов, транспортных услуг сторонних организаций, работ и услуг производственного характера, износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов.

В элемент «Расходы на оплату труда» включаются расходы на оплату труда основного производственного персонала предприятия.

В элементе «Амортизация основных фондов» содержатся все амортизационные отчисления на полное восстановление основных производственных фондов исходя из их балансовой стоимости и установленных норм, включая и ускоренную амортизацию их активной части.

В элементе «Отчисления на социальные нужды» отражаются обязательные отчисления по установленным законодательством нормам органам государственного социального страхования, Пенсионного фонда РФ, фондов медицинского страхования от затрат на оплату труда работников, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) по элементу «Затраты на оплату труда» (кроме тех видов оплаты, на которые страховые взносы не начисляются).

К элементу «Прочие расходы» относятся все другие затраты, не вошедшие в ранее перечисленные элементы затрат: налоги, сборы, отчисления в бюджетные фонды, относимые на себестоимость продукции; платежи по обязательному страхованию имущества предприятия; плата по процентам за

краткосрочные ссуды банков в пределах законодательно установленных ставок, а также оплата услуг связи, подготовки кадров, рекламы, пожарной охраны и другие затраты в пределах законодательно установленных норм.

Таблица 11 – Анализ структуры затрат АО «Красмаш» за 2014-2015 гг.

Наименование показателя	2015	2014	Абсолютное изменение,(±) тыс. руб.	Темп роста, %	Структура в % к итогу по элементам	
					2015	2014
Материальные затраты	5405010	5893097	- 488087	91,7	55,9	60,9
Расходы на оплату труда	2754188	2504668	249520	110,0	28,5	25,9
Отчисления на соц. нужды	876775	774639	102136	113,2	9,1	8,0
Амортизация	294065	244576	49489	120,2	3,0	2,5
Прочие затраты	343333	259535	83798	132,3	3,5	2,7
Итого по элементам	9673371	9676515	-3144	99,9	100	100

Как видно из таблицы 11, в 2015 году по сравнению с 2014 годом все затраты, кроме материальных имеют тенденцию к увеличению. Материальные затраты снизились на 488087 тыс. руб. или на 8,3%. Общая сумма затрат в 2015 году по сравнению с 2014 годом немного снизилась, а именно на 3144 тыс. руб. или 0,1%.

Анализируя структуру затрат, можно увидеть, что наибольшую долю в структуре затрат занимают материальные затраты – 55,9% в 2015 году и 60,9% в 2014 году и расходы на оплату труда – 26% в 2014 году и 28% в 2015 году. Тот факт, что наибольшую часть себестоимости составляют затраты на сырье и материалы, позволяет сделать вывод, что производство является весьма материалоемким.

Наглядно структура затрат предприятия представлена на рисунках 13 и 14.

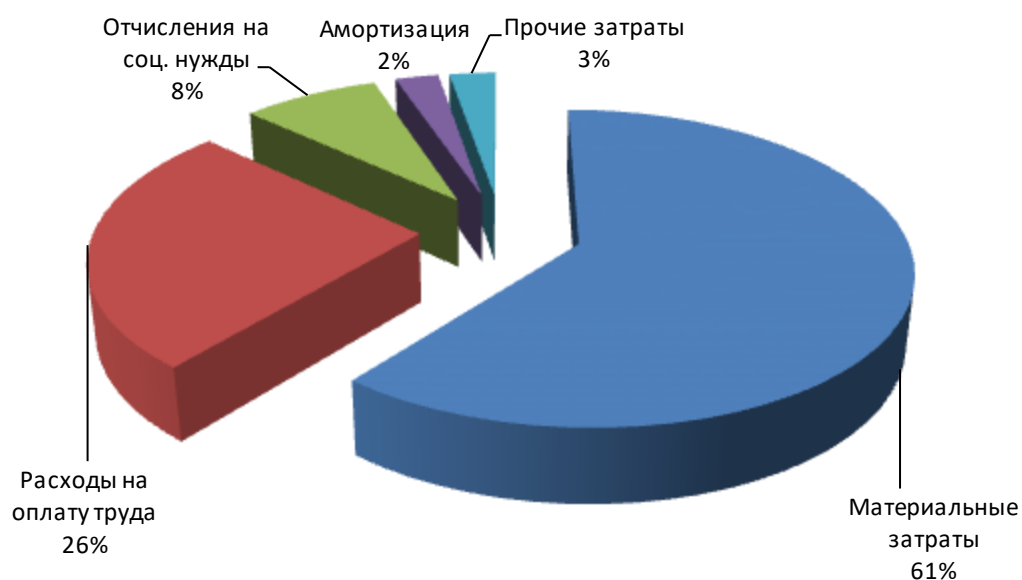


Рисунок 13 – Структура затрат АО «Красмаш» в 2014 г., %

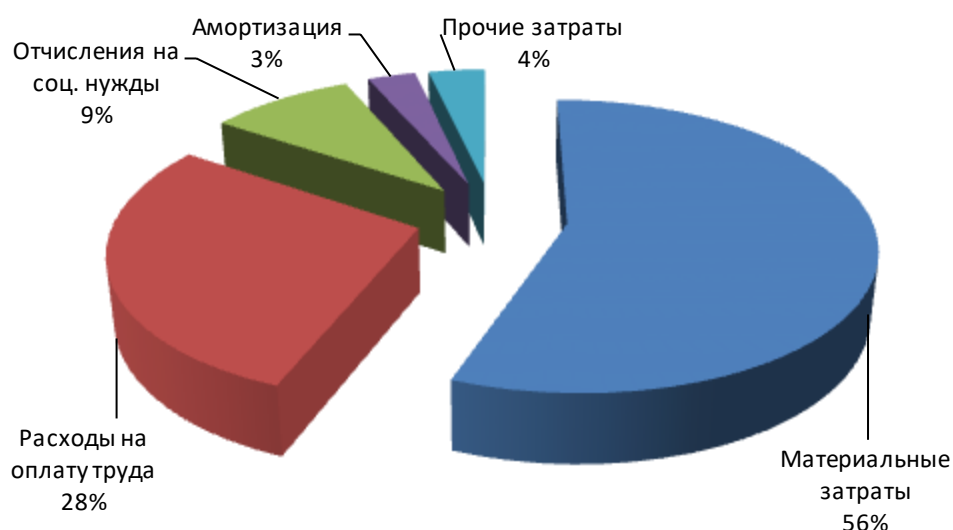


Рисунок 14 – Структура затрат АО «Красмаш» в 2015 г., %

Более наглядно увидеть динамику затрат можно увидеть, проанализировав затраты АО «Красмаш» за 2011-2015 гг.

Таблица 12 – Динамика затрат АО «Красмаш» за 2011-2015 гг.

тыс. руб.						
Наименование показателя	Код	2011	2012	2013	2014	2015
Материальные затраты	5610	4165433	4663416	5066616	5893097	5405010
Расходы на оплату труда	5620	1650007	1765133	2264820	2504668	2754188
Отчисления на соц. нужды	5630	557900	540507	692586	774639	876775

Окончание таблицы 12

Наименование показателя	Код	2011	2012	2013	2014	2015
Амортизация	5640	154335	177227	215653	244576	294065
Прочие затраты	5650	423409	544018	534220	259535	343333
Итого по элементам	5660	6951084	7660301	8773895	9676515	9673371
Изменение остатков (прирост [-], уменьшение [+]):						
-НЗП, ГП и др. (прирост)	5670	-3626397	-605334	-1109280	-899721	-
-НЗП, ГП и др. (уменьшение)	5680	-	-	-	-	+545335
Итого расходы по обычным видам деятельности	5600	3324687	7054967	7664615	8776794	10218706

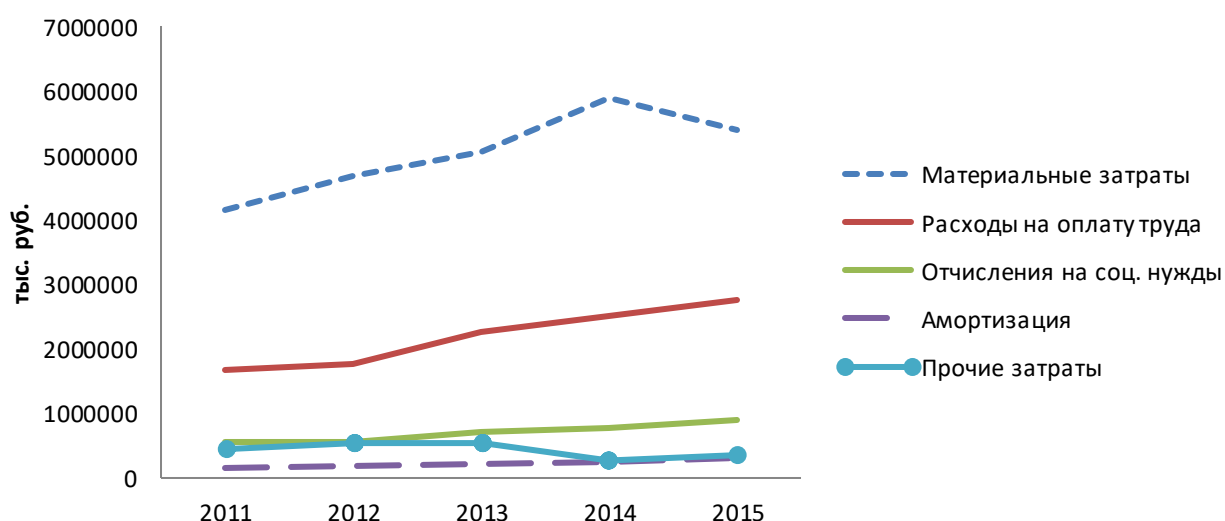


Рисунок 15 – Динамика затрат АО «Красмаш» за 2011-2015 гг., тыс. руб.

Материальные затраты, как видно на рисунке 15, с 2011 по 2014 год постоянно возрастали, что происходило в основном за счет удорожания основных материалов и роста объема продукции. Но в 2015 году наблюдается положительная тенденция снижения материальных затрат за счет более рационального их использования и повышения эффективности управления затратами.

Расходы на оплату труда также постоянно растут. Это происходит за счет увеличения численности работников и роста средней заработной платы. Отчисления на соц. нужды по этим же причинам также растут.

Затраты на амортизацию за 2011-2015 годы имеют тенденцию к увеличению, что связано с реализацией программы реструктуризации и оптимизации производственных мощностей и других основных фондов АО «Красмаш» на период 2011-2015 годов, а именно:

- вводом в действие новых основных фондов;
- достройки, модернизации, реконструкции имеющихся объектов основных средств;
- ввода в действие основных фондов, бывших в эксплуатации.

Изменение структуры затрат в 2011-2015 гг. представлено на рисунке 16.

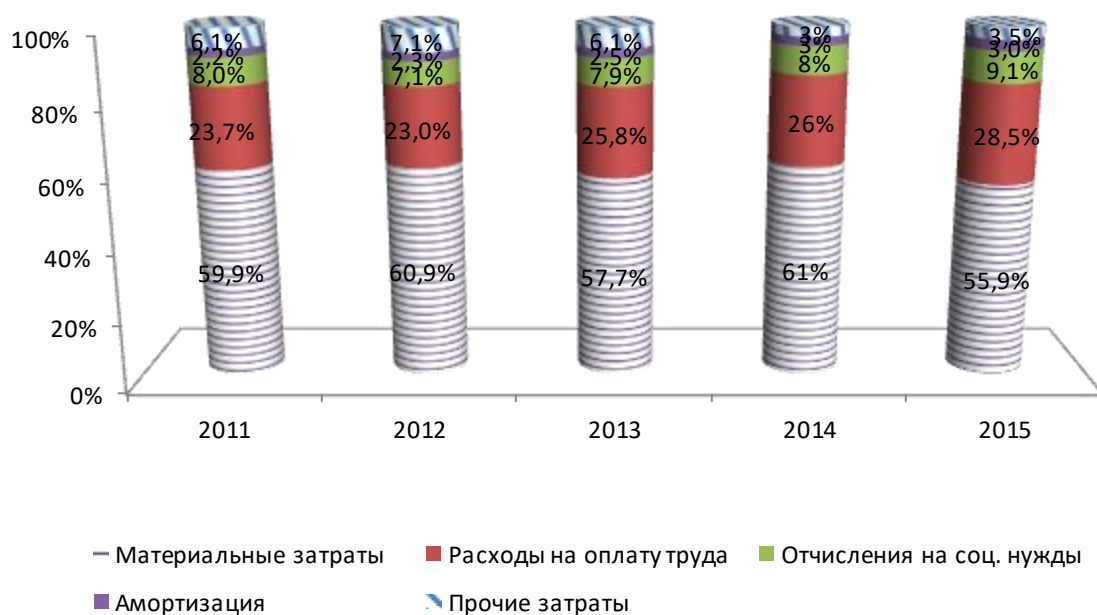


Рисунок 16 – Структура затрат АО «Красмаш» в 2011-2015 гг., %

Как видно на рисунке 16, за анализируемый период наибольшую удельную долю в структуре затрат стабильно занимают материальные затраты и затраты на оплату труда, что говорит о том, что производство продукции АО

«Красмаш» является материалоемким и трудоемким. В целом, структура затрат за данный период претерпевала незначительные изменения.

2.2 Операционный анализ в разрезе основных видов деятельности

Операционный анализ - один из наиболее эффективных способов, позволяющий анализировать влияние структуры затрат и выручки на рентабельность продукции и в конечном счете на эффективность деятельности предприятия. Он позволяет путем моделирования отыскать наиболее выгодное соотношение между переменными и постоянными затратами, ценой продукции и объемом производства. Эффективность его определяется тем, что такой анализ сводит воедино маркетинговые исследования, учет затрат, финансовый анализ и производственное планирование [32].

Необходимым элементом операционного анализа является изучение структуры затрат, то есть соотношения переменных и постоянных затрат предприятия. Причем не существует какой-то единой рекомендации о наилучшей структуре затрат даже в пределах одной отрасли. Оптимальность их соотношения зависит от конкретных условий работы предприятия и воздействующих факторов, включая долгосрочную тенденцию и ежегодные колебания в уровне продаж и т. п.

Ключевыми элементами операционного анализа служат:

- операционный рычаг;
- порог рентабельности;
- запас финансовой прочности предприятия.

Операционный анализ часто называют анализом безубыточности, поскольку он позволяет вычислить такой объем продаж, при котором нет ни прибыли, ни убытка. Операционный анализ проводится в несколько этапов. Этапы представлены на рисунке 19.

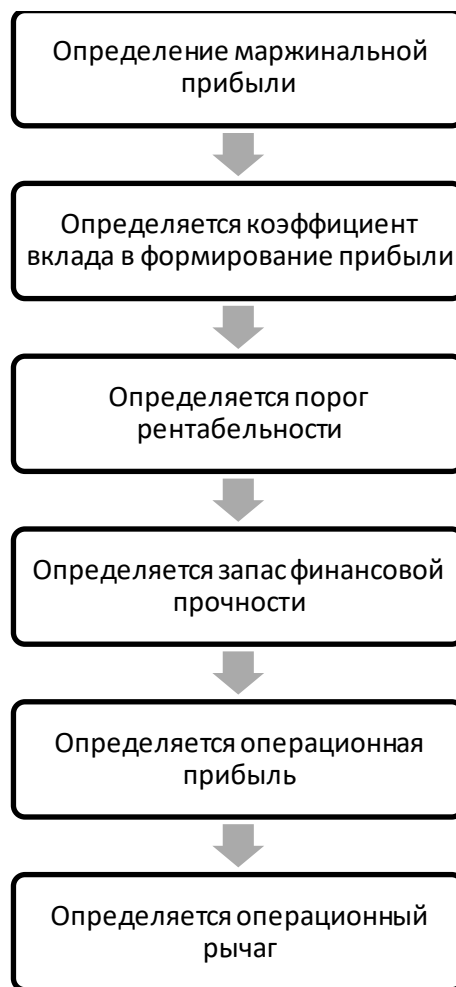


Рисунок 19 – Этапы проведения операционного анализа

Использование в практической деятельности операционного анализа, позволяет дать оценку финансовой прочности компании и принять соответствующие управленческие решения [59]. Операционный анализ характеризуется моделью (рисунок 20).

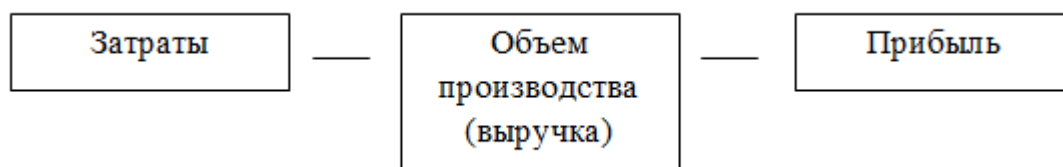


Рисунок 20 – Модель операционного анализа

Задача операционного анализа – найти наиболее выгодное сочетание переменных и постоянных издержек, цены и объема реализации.

Операционный анализ позволяет:

- определять объемы реализации, которые обеспечивают безубыточную деятельность (критического объема производства и продаж);
- прогнозировать прибыли, исходя из предполагаемого состояния расходов, изменения объемов производства и реализации продукции;
- определять приоритеты в выборе мер, направленных на расширение деятельности предприятия и сокращения затрат;
- обосновать эффективность освоения новых продуктов и рынков сбыта;
- оценивать эффективность функционирования производственных подразделений;
- обосновать оптимальные варианты управленческих решений, касающихся изменения производственной мощности, ассортимента, ценовой политики в целях минимизации затрат и увеличения прибыли [32].

Для проведения операционного анализа по основным видам деятельности необходимо разделить затраты на постоянные и переменные. Данное разделение затрат на АО «Красмаш» по ракетно-космической технике (РКТ) и по гражданской продукции с помощью метода наименьшей и наивысшей точки.

2.3 Характеристика системы управления затратами АО «Красмаш»

Одной из основных составляющих успешной инновационной и инвестиционной деятельности любого предприятия является формирование эффективной системы управления затратами.

Управление затратами понимается как непрерывный во времени процесс комплексного воздействия на издержки предприятия на всех стадиях его хозяйственной деятельности с целью обеспечения их оптимального уровня, структуры и динамики, а также на основе динамичной информационной системы анализа и диагностики объектов затрат, обеспечение оперативного и превентивного выявления возможностей для их оптимизации и снижения и принятие эффективных управленческих решений, как следствие - повышение конкурентоспособности предприятия.

Управление затратами базируется на понятиях «система» и «механизм» управления.

Система управления затратами - система с характерными для неё свойствами, функциями и связями, в полной степени охватывающими процессы, явления, основные точки зрения, руководящую идею их освещения, ведущий замысел и конструктивные принципы деятельности предприятия, и адаптирующая последние достижения в теоретической и практической области знаний к реальным условиям функционирования предприятия. Система управления затратами должна соответствовать определенным требованиям, принципам формирования, следовать определенным целям и выполнять свои функции и задачи [18].

Система управления затратами должна соответствовать следующим требованиям:

- наличие эффективно функционирующих организационного и экономического механизмов управления затратами;
- определение и детализация показателей затрат;
- наличие иерархически организованной системы управленческой отчетности, ориентированной на конкретного пользователя;
- определение ответственности;
- система мотивации, ориентированная на результаты управления затратами;
- выполнение процессов планирования, учета, контроля и анализа затрат на систематической основе;
- наличие адекватной информационной системы, позволяющей получать информацию для целей управления;
- регламентация и стандартизация процессов управления затратами [42].

Формирование системы управления затратами на современном промышленном предприятии должно ориентироваться на реализацию следующих принципов:

- системности в процессе управления затратами;

- гибкости и универсальности структуры механизма;
- методическое единство на разных уровнях управления затратами;
- управления затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия от создания до утилизации;
- органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции (работ, услуг);
- недопущение излишних затрат;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
- своевременное информационное обеспечение о величине затрат;
- повышение заинтересованности производственных подразделений предприятия в снижении затрат.

Цели системы управления затратами:

- 1 оптимизация финансового результата через максимизацию прибыли. При этом подробно исследуется основная факторная цепочка получения прибыли: затраты - объем производства - прибыль;
- 2 объективная оценка результатов хозяйственной деятельности предприятия;
- 3 принятие обоснованных краткосрочных и долгосрочных управленческих решений.

Задачи системы управления затратами:

- 1 выявление роли управления затратами как фактора повышения экономических результатов деятельности;
- 2 определение затрат по основным бизнес-функциям и производственным подразделениям предприятия;
- 3 расчет необходимой величины затрат на единицу продукции, работ, услуг;
- 4 подготовка информационной нормативной базы в области затрат для принятия хозяйственных решений;
- 5 выбор системы управления затратами, соответствующей условиям работы предприятия [41].

Функции системы управления затратами:

1 прогнозирование, нормирование, планирование и учет производственных затрат, калькулирование себестоимости, планирование и учет фиксированных (долгосрочных) расходов на капитальные вложения и инвестиционную деятельность;

2 контроль и анализ затрат по разным направлениям, сегментам, продуктам, подразделениям, отклонениям от норм и смет расходов, динамики показателей;

3 формирование внутренней количественной и качественной информации для использования в оперативном управлении хозяйственной деятельностью, контроле действий и стимулировании персонала;

4 выявление резервов снижения затрат на всех этапах производственного процесса и во всех производственных подразделениях предприятия [42].

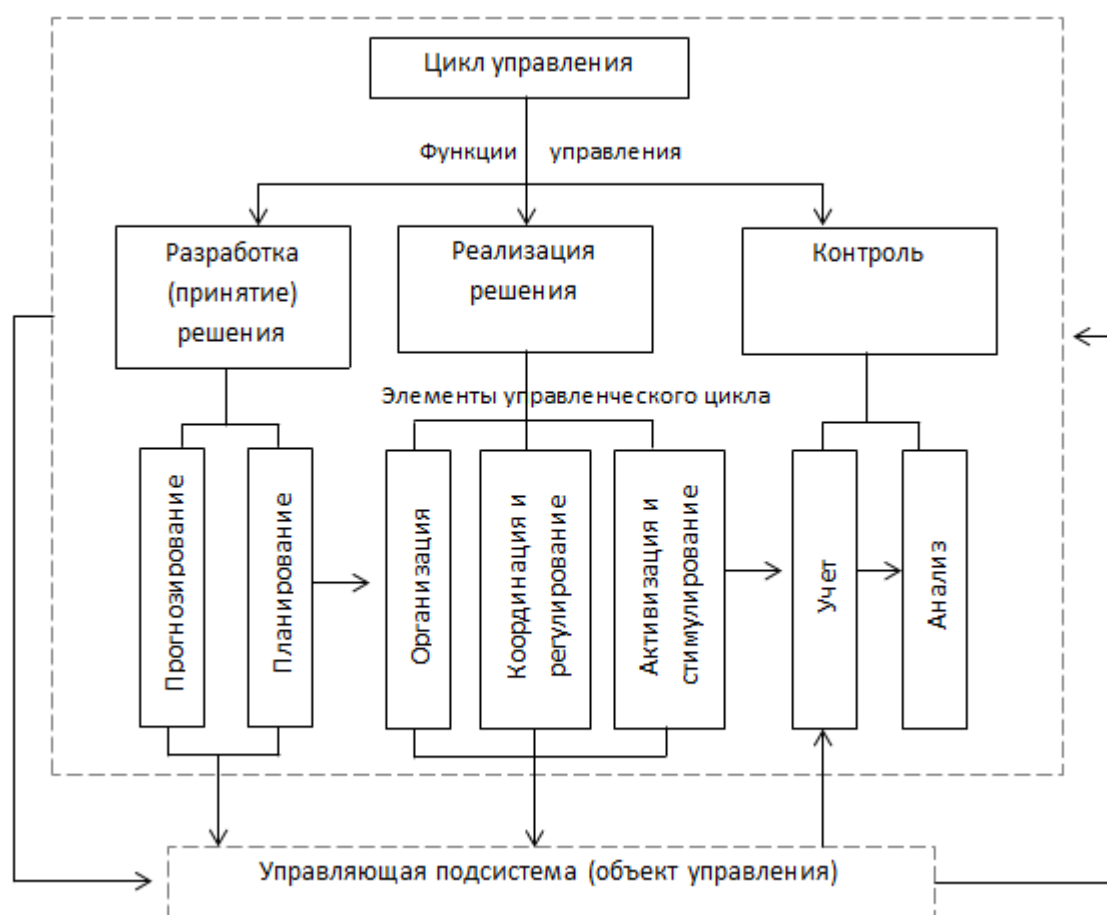


Рисунок 23 – Схема взаимодействия функций управления затратами

Планирование затрат может быть перспективным – на стадии долгосрочного планирования и текущим – на стадии краткосрочного планирования. Точность долгосрочного планирования затрат невелика и подвержена влиянию инвестиционного процесса, поведения конкурентов, политики государства в области экономического управления организациями. Краткосрочные планы затрат отражают нужды ближайшего будущего и более точно определяются годовыми и квартальными расчетами (сметами) [23].

Организация – важнейший элемент эффективного управления затратами. Она устанавливает, кто, в какие сроки, с использованием какой информации и документов, какими способами управляет затратами в предпринимательской структуре. Определяются центры возникновения затрат и центры ответственности. Разрабатывается иерархическая система линейных и функциональных связей менеджеров и специалистов, связанных с управлением затратами. Эта схема должна быть совместима с организационно-производственной структурой предприятия.

Координация, взаимозаменяемость и регулирование затрат – это сравнение фактических затрат с запланированным уровнем, определение отклонений и принятие оперативных мер по ликвидации расхождений. Своевременная координация и регулирование затрат позволяют предприятию избежать серьезного срыва в выполнении запланированного экономического результата деятельности.

Учет как элемент управления затратами необходим для подготовки информации при принятии правильных решений. В рыночной экономике принято деление учета на два вида: производственный и финансовый [24].

Производственный учет, как правило, отождествляется с учетом затрат на производство и калькулированием себестоимости продукции. В своем развитии производственный учет трансформировался в управленческий учет, который является активным инструментом управления предприятием.

Производственный учет ориентируется на методику отражения затрат на производство, а управленческий – на анализ ситуации, принятие решений,

изучение запросов потребителей информации, анализ отклонений от стандартных затрат. В системе управления учета подготавливается информация для менеджеров внутри организации с целью помочь им принять решение.

Финансовый учет призван предоставлять информацию пользователям вне предприятия и предполагает сравнение затрат с доходами для определения прибыли.

Функция контроля (мониторинга) в системе управления затратами обеспечивает обратную связь для сравнения запланированных и фактических затрат. Эффективность контроля связана с корректирующими управленческими действиями, направленными на приведение фактических затрат в соответствие с запланированными или уточнение планов, если они не могут быть выполнены из-за объективно изменившихся производственных условий.

Анализ затрат является элементом функции контроля в системе управления затратами. Он предшествует управленческим хозяйственным решениям и действиям, обосновывает и подготавливает их. Анализ позволяет оценить эффективность использования всех ресурсов предприятием, выявить резервы снижения затрат на производство, подготовить материалы для снятия рациональных управленческих решений.

Активизация и стимулирование - это воздействие на участников производства, побуждающее их соблюдать установленные планом затраты и находить возможности их снижения. Для мотивации таких действий используют как материальные, так и моральные стимулы. Достижение основной цели предприятия – получение максимально возможной прибыли за счет снижения затрат путем управления затратами - это динамический процесс, включающий управленческие действия прямой и обратной связи, целью которых является достижение высокого экономического результата деятельности предприятия.

В свою очередь функции управления затратами реализуются с помощью инструментов управления:

- нормативной базы;

- классификации;
- системы показателей;
- применения различных методов анализа и прогнозирования затрат.

Для эффективной организации планирования, учета, анализа и контроля затрат большое значение имеет научно обоснованная их классификация. Правильная классификация затрат обеспечивает качество принимаемых решений в области рационализации расходов и следовательно прибыли предприятия [59]. Затраты на производство группируются исходя из следующей классификации, которая представлена на рисунке 24.



Рисунок 24 – Классификация затрат на производство

Классификация затрат по месту возникновения необходима для организации учета по центрам ответственности и определения производственной себестоимости продукции (работ, услуг). Группировка по носителям затрат необходима для определения себестоимости единицы продукции (работ, услуг). Группировка затрат по видам расходов является в экономике общепринятой и включает в себя две классификации, которые представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Классификация затрат по экономическим элементам и калькуляционным статьям

Элементы сметы	Статьи калькуляции
1. Материалы, в т. ч.:	1. Сырье и основные материалы за минусом возвратных отходов
сырье и основные материалы за минусом возвратных отходов	2. Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги кооперированных предприятий
вспомогательные материалы	3. Вспомогательные материалы на технологические цели
топливо со стороны	4. Топливо со стороны на технологические цели
энергия со стороны	5. Энергия со стороны на технологические цели
2. Зарплата промышленного персонала	6. Зарплата производственных рабочих
3. Отчисления на социальное страхование	7. Отчисления на социальное страхование
4. Амортизация	8. Общепроизводственные расходы
5. Прочие расходы	Итого цеховая себестоимость
Итого затрат за период	9. Общехозяйственные расходы
(-) НЗП _к	Итого производственная себестоимость
(+) НЗП _н	10. Коммерческие расходы
Итого полная себестоимость	Итого полная себестоимость

В управленческом учете классификация затрат разнообразна и зависит от того, какую управленческую задачу необходимо решить. К основным задачам управленческого учета относят [48]:

- расчет себестоимости произведенной продукции и определение размера полученной прибыли;
- принятие управленческого решения и планирование;
- контроль и регулирование производственной деятельности центров ответственности.

Решению каждой из названных задач соответствует своя классификация затрат, которая представлена на рисунке 25.



Рисунок 25 - Классификация затрат в зависимости от цели управленческого учета

Таким образом, следует заметить, что рассмотренные выше классификации затрат взаимосвязаны между собой. Комплексное использование в управлении затратами всех рассмотренных классификаций затрат позволит создать наиболее эффективную систему управления затратами, ориентированную на увеличение прибыли на предприятии.

Теперь рассмотрим систему управления затратами АО «Красмаш».

Основным структурным подразделением, которое занимается управлением затратами на предприятии является планово-экономический отдел, который осуществляет такие функции управления затратами как: планирование, организация, управление, координация, регулирование, учет, анализ и контроль. В своей деятельности он постоянно взаимодействует и с другими структурными подразделениями предприятия, например, с бухгалтерией.

На данный момент АО «Красмаш» использует такой метод управления затратами как абсорпшн-костинг. Т.е. в себестоимость продукции включаются все издержки предприятия, связанные с производством и реализацией

продукции, независимо от их деления на постоянные и переменные, прямые и косвенные. Прямые затраты, которые сразу могут быть отнесены на соответствующий объект учета:

- 1 прямые материальные затраты,
- 2 прямые затраты на оплату труда.

Прямые материальные затраты включают в себя фактическую себестоимость основных материалов, израсходованных на производство [25].

Преимуществами данного метода являются [53]:

- отсутствие разделения затрат предприятия на постоянные и переменные;
- более точное определение финансового результата деятельности предприятия;
- отражение покрытия доходом от реализации продукции каждого вида или вида деятельности не только прямых переменных затрат, но и постоянных накладных затрат;
- повышение обоснованности выбора дополнительного заказа или отказа от него.

Недостатки данного метода:

- установление фактической себестоимости единицы продукции только в конце периода;
- условный характер распределения накладных затрат;
- включение в себестоимость продукции затрат, непосредственно не связанных с производством, усложнение учетных и расчетных процедур, недостаточное внимание к характеру поведения затрат в зависимости от объема выпускаемой продукции.

Учет затрат в организации в целом и его подразделениях производится по постоянно действующим или разовым заказам на изготовление единичных, серийных изделий, а также на проведение научно-исследовательских, экспериментальных, опытных работ, производство работ по монтажу,

демонтажу, ремонту механического и ж/д транспорта, зданий и сооружений промышленного характера, объектов социального назначения и т.п.

При исчислении полной себестоимости продукции в нее включаются косвенные расходы, к которым в данном случае относят общепроизводственные и общехозяйственные расходы [5].

ОПР и ОХР ежемесячно распределяются полностью по заказам, т.е. включаются в себестоимость продукции.

Рассмотрим процесс планирования на АО «Красмаш», составляющий один из элементов системы управления затратами.

Таблица 22 – Типы планирования, осуществляемые на АО «Красмаш»

Типы планирования	Содержание
Долгосрочное планирование	Планирование на период от 7 до 10 лет. Определяет долговременную стратегию Общества, включающую экономическое и научно-техническое развитие.
Среднесрочное планирование	Планирование на период 3-5 лет. Определяет основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия предприятия в целом и каждого подразделения; финансовая стратегия (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровая политика (состав и структура штатов, их подготовка и использование); определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.
Текущее планирование	Планирование на период до 1 года, включая годовое, квартальное, месячное и суточное планирование. Осуществляются следующие расчеты: <ul style="list-style-type: none"> - объема производства и реализации продукции; - себестоимости, прибыли и рентабельности; - материально-техническое обеспечение производства; - потребности в персонале; - фонда оплаты труда; - затрат на промышленную безопасность, охрану труда, рациональное использование природных ресурсов; - нормативов и норм оборотных средств; затрат на инновации; - инвестиций кап. строительства; - затрат на социальное развитие коллектива; - составляется бюджет движения денежных средств.

Годовое планирование Общества осуществляется в несколько этапов. Данные этапы представлены на рисунке 26.

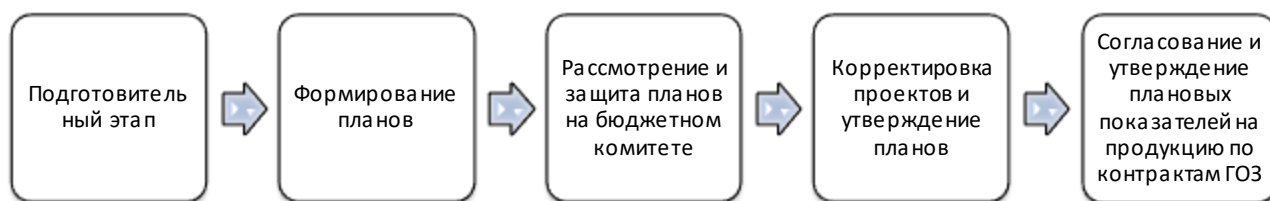


Рисунок 26 – Этапы годового планирования АО «Красмаш»

Отдельное внимание стоит уделить планированию себестоимости товарной продукции на АО «Красмаш». Оно осуществляется в 4 этапа. Данные этапы представлены на рисунке 27.

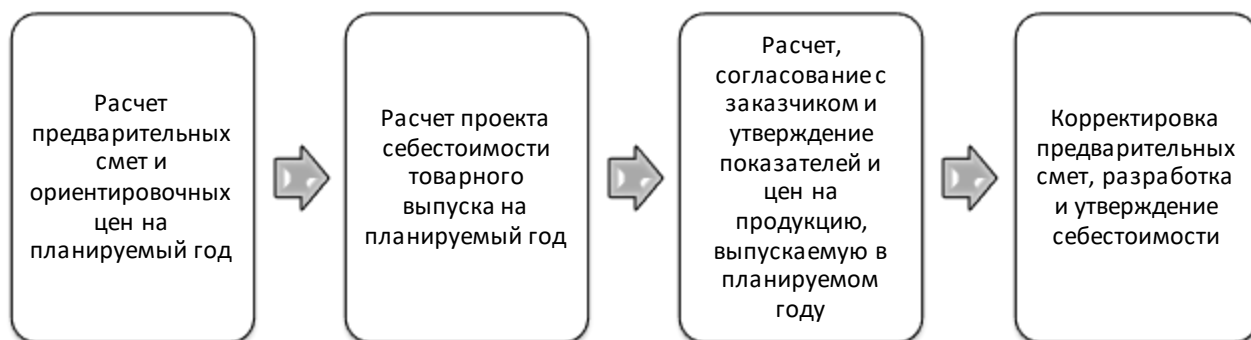


Рисунок 27– Этапы планирования себестоимости товарной продукции на АО «Красмаш»

Группировка расходов при планировании, учете и анализе затрат осуществляется по:

- калькуляционным статьям (для определения плановой и фактической себестоимости единицы продукции и всей товарной продукции);
- видам продукции (для определения плановой и фактической себестоимости отдельных видов продукции, анализа рентабельности и установления цен);
- экономическим элементам (для анализа структуры себестоимости и определения влияния каждого элемента на цену изделия).

При планировании себестоимости на АО «Красмаш» используются следующие методы:

1 Позаказный метод калькуляций. Объектом учета и калькулирования является заказ, которому присваивают номер. Для учета затрат на каждый заказ открывают отдельный аналитический счет (карту) с указанием кода заказа, который проставляется во всех первичных документах. Производственные издержки агрегируются в аналитическом учете в четком соответствии с открытыми заказами. Таким образом, данный метод позволяет выделить издержки производства и индивидуализировать их по каждому калькулируемому объекту [46].

2 Сметный метод. Он предполагает обоснование каждой статьи себестоимости с помощью специальной сметы затрат. Сметы составляются по следующим видам расходов:

- ОНР;
- ОХР;
- расходы на подготовку и освоение производства новых изделий;
- расходы на изготовление специальной технологической оснастки;
- прочие производственные расходы;
- коммерческие расходы;
- прочие расходы, не учитываемые в целях налогообложения.

Сметный метод позволяет увязать отдельные разделы тактического плана между собой и согласовать их с планами внутрипроизводственных подразделений. На основе смет затрат составляется свод затрат на производство продукции в целом по предприятию. В данном случае свод затрат по предприятию представляет собой сумму затрат, рассчитанную в сметах структурных подразделений. Этот метод достаточно трудоемок и применяется на стадиях окончательного составления плана.

Система управления затратами должна быть направлена на интеграцию существующих инструментов управления затратами для создания гибкого, эффективного процесса, направленного на изменение существующих норм и стандартов в направлении сокращения затрат на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях соответственно.

Основными результатами на соответствующих временных периодах служат:

- оперативный уровень - установление запланированной величины затрат;
- тактический уровень - экономия затрат;
- стратегический - обеспечение конкурентной величины затрат.

На АО «Красмаш» для эффективного управления затратами созданы центры финансовой ответственности по уровням управления. Исходя из объема полномочий и ответственности на предприятии определены центры затрат - это структурное подразделение (отдел) или группа подразделений предприятия (отделов), руководители которых отвечают только за затраты.

Центры ответственности являются не только местами возникновения затрат — местами первичного потребления ресурсов, но и предполагают возложение ответственности на руководителя за достижение установленных плановых показателей в части расходов [42].

Организация учета по центрам ответственности позволяет децентрализовать управление затратами, осуществлять контроль за их формированием на всех уровнях менеджмента, устанавливать виновных за возникновение непроизводительных затрат и, в конечном итоге, существенно повышать экономическую эффективность хозяйствования.

3 Разработка мероприятий совершенствования системы управления затратами АО «Красмаш»

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления затратами

Как показал анализ финансового состояния и результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, АО «Красмаш» находится в нестабильном экономическом состоянии. Показатели рентабельности невысоки и имеют отрицательную динамику, в 2015 году платежеспособность предприятия является неудовлетворительной и наблюдается неустойчивое финансовое состояние. Анализ структуры и динамики затрат показал, что фактические затраты на товарную продукцию в 2015 году имеют большие отклонения (перерасход) от запланированных значений, что говорит о снижении эффективности существующей системы управления затратами.

Также во второй главе были выявлены основные недостатки существующей системы АО «Красмаш», среди которых:

- высокая трудоемкость выполняемых работниками операций;
- плохо налаженная система документооборота между функциональными подразделениями, участвующими в управлении затратами;
- долгая обработка заказов, долгий расчет затрат и цены, что приводит к неприбыльному решению взять заказ, либо оттоку заказчиков;
- отсутствие мониторинга затрат для оперативного выявления резервов по их снижению.

Исходя из существующих недостатков, было определено мероприятие, направленное на совершенствование системы управления затратами АО «Красмаш» и всего предприятия в целом, а именно внедрение системы управления, построенной в соответствии со стандартами управления ERP.

Для слаженной работы всех подразделений в том числе по вопросам снижения затрат эффективно будет внедрение ERP-системы. Принцип ее действия: в единую базу данных поступают все первичные сведения о

деятельности предприятия, и на их основе программа строит различные отчеты, графики, прогнозы, т.е. поставляет полноценную аналитическую информацию. Все операции регистрируются в системе один раз, и их влияние на результативность работы предприятия можно оценить сразу, получив соответствующий отчет.

Применение информационных технологий повышает эффективность аналитической работы. Это достигается за счет сокращения сроков проведения анализа, более полного охвата влияния факторов на результаты хозяйственной деятельности, замены приближенных или упрощенных расчетов точными вычислениями, постановки и решения новых многомерных задач анализа, практически не выполнимых вручную и традиционными методами. Таким образом, основная ценность ERP-системы - в обеспечении информационной интеграции функциональных подразделений предприятия, занимающихся управлением затратами, а именно бухгалтерии и планово-экономического отдела [3].

ERP-система позволяет осуществлять электронный обмен данными с другими системами, моделировать некоторые ситуации, связанные с прогнозированием и планированием.

Комплексность автоматизации всех функций управления и взаимосвязь модулей управления достигается за счет того, что в основе ERP-систем лежит принцип создания единого хранилища данных (repository), содержащего всю деловую информацию, накопленную организацией в процессе ведения деловых отношений, включая финансовую информацию, данные связанные с производством, управлением персоналом, или любые другие сведения. Это устраняет необходимость передачи данных от системы к системе. Кроме того, любая часть информации, которой располагает данная организация, становится одновременно доступной для всех работников, обладающих соответствующими полномочиями.

ERP-система предоставляет пользователю возможность самостоятельно определить состав и структуру ресурсов. При этом система наглядно

отображает процесс перехода одного ресурса в другой для тех видов ресурсов, где это возможно. Возможность отслеживания процесса перехода одних ресурсов в другие обусловила широкие возможности по управлению затратами в ERP-системах.

Главное достоинство ERP-систем заключается в том, что они позволяют объединить несколько задач [64]:

- можно одновременно учитывать и планировать денежные средства, а также отслеживать их движение;
- формировать себестоимость и оценивать производительность труда на предприятии.

ERP-системы позволяют управлять всеми ресурсами предприятия и моделировать возможности компании. Кроме того, благодаря ERP-системам, все эти процессы становятся прозрачными для руководителей.

Внедрение ERP-системы позволит предприятию осуществлять долгосрочное планирование, среднесрочное планирование продаж и деятельности, планирование производства всех видов продукции, формирование графика выпуска продукции, планирование потребностей в материальных ресурсах, планирование производственных мощностей, оперативное управление производством, прогнозирование, управление проектами, ведение информации о составе продукции и технологических маршрутах, управление финансами, кадрами и управление затратами.

Управление затратами в данной системе осуществляется следующим образом: система оценивает работу производственных и других подразделений с точки зрения затрат. Здесь выполняются работы по определению плановых и фактических затрат. Роль данной подсистемы - обеспечить связь между управлением производством и управлением финансовой деятельностью путем решения задач планирования, учета, контроля и регулирования затрат. Задача, как правило, решается в различных разрезах: по подразделениям, проектам, типам и видам продукции, изделиям и т. п. Данная информация используется

для выработки управляющих решений, оптимизирующих экономические показатели предприятия.

Применение ERP-системы повышает конкурентные преимущества компании, так как при её внедрении оптимизируются бизнес-процессы и снижаются издержки. Учитывая, что такие программы создавались как инструмент управления себестоимостью выпускаемых товаров и достижения преимуществ перед конкурентами, система позволяет планировать и управлять с помощью методов, позволяющих [63]:

- оперативно изменять количество запасов, устранять их недостаток или избыток, предотвращать наличие больших остатков на складах, и, как следствие, снижать складские издержки;

- снизить количество незавершенного производства в конкретном периоде; это достигается посредством планирования на основе спроса потребителей на конечную продукцию, при этом производство инициируется точно в срок, исходя из длительности выполнения заказа;

- оперативно оценивать, возможно ли выполнения поступившего заказа в срок, с точки зрения имеющихся сырьевых и человеческих ресурсов;

- снизить расходы и время, которое затрачивается на производство продукции;

- оперативно отслеживать производительность производственных линий на основе фактических данных, проводить сравнение фактической производительности с плановой, оперативно внося изменения в производственный процесс;

- более гибко реагировать на спрос товаров и услуг вследствие сокращения цикла производства и времени выполнения заказа;

- повысить качество обслуживания клиентов и партнеров за счет исполнения поставок точно в срок.

Опыт российских предприятий, успешно внедривших ERP-системы, показывает, что в результате их внедрения сокращаются складские запасы предприятия (в среднем на 21,5%), возрастает производительность труда (на

17,5%), увеличивается число своевременно выполненных заказов (на 14,5%) [62].

Теперь необходимо выбрать подходящую систему, так как их большое разнообразие. В таблице 24 представлена характеристика ERP-систем.

Таблица 24 – Сравнительная характеристика иностранных ERP-систем, представленных в России

Решение	Сфера применения	Срок внедрения	Стоимость внедрения
SAP R/3	Оборонные предприятия, компании нефтегазового комплекса, металлургия, энергетика телекоммуникации, банковский сектор.	1-5 лет и более	Лицензия на 50 рабочих мест стоит около \$350 тыс. Стоимость внедрения может в несколько раз превышать стоимость решения.
Oracle Applications	Тяжелая промышленность (преимущественно металлургия), телекоммуникационные компании, финансовый сектор, химическая промышленность.	1-5 лет и более	Стоимость решения на одно рабочее место составляет около \$5 тыс. Полная стоимость существенно зависит от требуемой функциональности и сложности внедрения.
IFS Application	Предприятия машиностроительного комплекса, энергетика, пищевая промышленность, фармацевтика, кабельная промышленность.	0,8-3 года и более	Полная стоимость внедрения может достигать \$250 тыс. и более. Также существенно зависит от требуемой функциональности.
Baan ERP	Автомобилестроение, химическая промышленность, фармацевтика, пищевая промышленность.	6 мес-1,5 года и более	Стоимость одного рабочего места – \$3 тыс. Соотношение цены решения и расходов на внедрение 1:1-1:3.
iRenaissance	Пищевая промышленность, химические компании, металлургическая промышленность нефтеперерабатывающие, целлюлозно-бумажные, фармацевтические предприятия.	4 мес. – 1,3 года и более	Стоимость внедрения в среднем \$200 тыс.
MBS Ахapta, Navision	Предприятия нефтяной отрасли, пищевой промышленности, торговые компании, металлургия, дистрибуция, телекоммуникационная отрасль.	6 мес. – 2 года и более	В среднем стоимость решения на одно рабочее место – \$3,5 тыс. Стоимость внедрения составляет 100-250% стоимости решения.

Окончание таблицы 24

Решение	Сфера применения	Срок внедрения	Стоимость внедрения
iScala	Машиностроение, телекоммуникационная отрасль, пищевая промышленность.	3 мес. – 1,5 года и более	Средняя стоимость iScala 2.1 составляет \$2-5 тыс. за одно рабочее место.
MFG/PRO	Автомобильная, авиационная, электронная, электротехническая, химическая, фармацевтическая и пищевая промышленность.	3 мес. – 1,5 года и более	Стоимость лицензии на одно рабочее место \$2-5 тыс. в зависимости от конфигурации. Внедрение обходится в 100-200% этой суммы.
J.D.Edwards OneWorld	Горнодобывающая промышленность, строительные организации, торговые компании, нефтегазовый сектор.	7 мес. – 1,5 года и более	Стоимость рабочего места OneWorld варьируется от \$400 до \$4000.
SyteLine ERP	Производители измерительного и электрооборудования, деревообработка, полиграфия, машиностроение.	6 – 9 месяцев и более	Стоимость лицензии на одно рабочее место \$2-4 тыс. Примерно во столько же обойдется внедрение.

Таблица 25 - Сравнительная характеристика российских ERP-систем [47]

Решение	Сфера применения	Срок внедрения	Стоимость внедрения
“Галактика”	Нефтегазовая отрасль, машиностроение, химия, энергетика, металлургия и др.	4 мес. – 1,5 года и более	Лицензия \$350-1200 на одно рабочее место. Стоимость внедрения составляет 50-100% этой суммы.
“Парус”	Машиностроение, нефтегазовые компании, предприятия энергетической отрасли	4 мес. – 1 год и более	Стоимость лицензии на одно рабочее место \$1-2 тыс. Стоимость внедрения 100-200% цены решения.
“1С: Предприятие 8.0. Управление производственным предприятием”	Машиностроение, пищевая промышленность и др.	3-9 мес. и более	Лицензия на одно рабочее место \$150-600. Стоимость внедрения на одно рабочее место \$200-1000
КИС “АС+”	Энергетика, телеком, химическая, пищевая промышленность и др.	6-12 мес. и более	Лицензия на один функциональный модуль (без учета рабочих мест) от \$15 тыс. до \$100 тыс. Стоимость внедрения 100%-200% стоимости лицензий

Отечественные решения являются в первую очередь учетными системами, регистрирующими осуществленные операции, возможности планирования в них представлены слабо. Существенным плюсом российских разработок является относительно невысокая стоимость. Выбирая из иностранных систем, наиболее оптимальной для внедрения является SyteLine ERP, так как она подходит для машиностроительных предприятий, имеет небольшой срок и стоимость внедрения по сравнению с остальными системами.

Также данная система была разработана компании SYMIX и SOCAP, которые специально объединились, чтобы помочь российским промышленным предприятиям успешно внедрить современные технологии в области управления производством, используя для этого:

- 20 летний опыт Symix в разработке систем промышленного управления;
- реальный опыт специалистов SOCAP, осуществляющих локализацию и запуск системы промышленного управления на российских предприятиях, используя уникальные методики по внедрению;
- профессионализм и опыт системных интеграторов;
- квалификацию российских аудиторов, доскональное знание российского промышленного и финансового законодательства, имеющих реальный опыт внедрения подобных систем.

Внедрение ERP-системы SyteLine по данным производителя, позволит [28]:

- быстро и точно готовить коммерческие предложения и сметы;
- снизить затраты времени на получение информации;
- снизить управленческие затраты в среднем на 5%;
- уменьшить цикл реализации в среднем на 10%;
- снизить коммерческие затраты в среднем на 15%;
- снизить страховой уровень складских запасов в среднем на 20%;
- уменьшить дебиторскую задолженность в среднем на 12%;
- увеличить оборачиваемость средств в расчетах в среднем на 25%;
- увеличить оборачиваемость материальных запасов в среднем на 30%.

Система SyteLine позволит совершенствовать такой элемент системы управления затратами на предприятии как планирование, в данной системе рассчитываются:

- планы производства готовой продукции на основании договорных обязательств, заказов клиентов и прогнозов сбыта продукции;
- номенклатурные планы цехов, графики запуска предметов производства и графики межцеховых передач;
- операционные планы производства;
- потребности в материальных и трудовых ресурсах, инструменте и оснастке, производственных мощностях;
- плановая себестоимость продукции.

Контур планирования и управления производством данной ERP-системы помогает анализировать отклонения фактической себестоимости от плановой по статьям затрат и экономическим элементам, что в свою очередь позволит руководству обратить внимание на статьи затрат с наибольшими отклонениями и предпринять меры по их стабилизации или снижению.

Внедрение этой системы решит проблему плохо налаженная система документооборота между функциональными подразделениями, участвующими в управлении затратами, так как SyteLine будет установлена на всех рабочих местах сотрудников, осуществляющих управление затратами и в ней будут формироваться все необходимые отчеты и документы. По данным производителя внедрение данной ERP-системы позволит снизить время формирования типовых отчетов на 50%, согласования отчетной информации на 50%, время на организацию и подготовку совещаний на 25% и на обработку отчетной информации на 50%.

Такая проблема как долгая обработка заказов, долгий расчет затрат и цены тоже будет решена, так как в SyteLine быстро осуществляется оценка стоимости и цены по каждому заказу, моделируется себестоимость и сроки поставки, что будет положительно влиять на имидж предприятия в глазах заказчиков.

Для внедрения данной системы на АО «Красмаш» предлагается использовать следующую схему внедрения ERP-системы:

Фаза 1: подготовка проекта.

- Наем персонала, отвечающего за внедрение;
- установка программного обеспечения;
- подготовка собственного ИТ-отдела силами наемного персонала;
- первичная настройка установленного программного обеспечения;
- проработка деталей перевода производственной деятельности на ERP;
- актуализация расчета допустимых издержек на внедрение ERP-системы.

Фаза 2: проработка деталей проекта.

- Уточнение требований к процессам, формам ввода и отчетности;
- определение последствий внедрения для бизнеса, оценка возможностей и рисков;
- измерение роста эффективности бизнес-процессов;
- разработка системы управления изменениями ERP-системы.

Фаза 3: тестовое внедрение.

- Тестирование отдельных модулей ERP-системы;
- тестирование ERP-системы в целом;
- документирование процессов, составление инструкций для персонала;
- подготовка к процессу глобального обучения всех сотрудников работе в ERP-системе.

Фаза 4: обучение и подготовка продуктивной среды.

- Утверждение план-графика обучения персонала;
- обучение персонала в тестовой (не продуктивной) среде ERP-системы;
- проверка готовности всех модулей к работе;
- подготовка продуктивной среды ERP-системы;
- подготовка данных из существующих систем для миграции в продуктивную ERP-систему;
- тестирование загрузки оборудования продуктивной ERP-системы в течение одного дня.

Фаза 5: внедрение и работа в ERP-системе.

- Миграция всех данных в продуктивную систему, работа только в ERP-системе;

- мониторинг загрузки системы и использования процессов;

- техподдержка пользователей, разрешение сложных ситуаций [52].

Внедрение ERP-системы постепенно по данным фазам поможет избежать ошибок и негативных последствий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ ключевых технико-экономических показателей показал, что выручка предприятия с каждым годом растет. Рост выручки произошел за счет заключения нового государственного контракта, согласно которому увеличился объем производства и цена продукции. При этом полная себестоимость продукции тоже увеличивается в связи с увеличением заработной платы работников (ее индексацией) и с увеличением численности работников. Кроме того себестоимость возросла по причине увеличения накладных расходов.

Так как себестоимость увеличивалась медленнее выручки от продаж, прибыль от продаж с каждым годом возрастала.

На предприятии за анализируемый период наблюдается рост среднегодовой стоимости основных производственных фондов. Увеличение произошло за счет реализации программы реструктуризации и оптимизации производственных мощностей и других основных фондов АО «Красмаш».

Производительность труда за анализируемый период имеет положительную тенденцию. В 2015 году по сравнению с 2014 годом она на 14,21%, что говорит о повышении эффективности труда. Фондоотдача в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 4,66%, а фондоемкость увеличилась, что говорит о снижении интенсивности (эффективности) использования оборудования.

Показатели рентабельности за 2015 год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности АО "Красмаш", но все показатели рентабельности, кроме рентабельности инвестиций имеют негативную динамику, что говорит о снижении эффективности использования вложенных средств.

Расчет абсолютной, текущей и перспективной ликвидности показал, что предприятие является платежеспособным на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени. Организация неспособна погасить наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов (денежных средств и

краткосрочных финансовых вложений), т.е. не выполняются условия абсолютной ликвидности баланса.

Все коэффициенты ликвидности, кроме коэффициента промежуточной ликвидности, имеют значения ниже нормы, а коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности указывают на неплатежеспособность предприятия.

Анализ финансовой устойчивости показал, что в 2015 и 2014 году наблюдается неустойчивое финансовое состояние предприятия.

Анализ структуры затрат показал, что в 2015 году по сравнению с 2014 годом все затраты, кроме материальных имеют тенденцию к увеличению.

Анализируя структуру затрат, можно увидеть, что наибольшую долю в структуре затрат занимают материальные затраты и расходы на оплату труда. Тот факт, что наибольшую часть себестоимости составляют затраты на сырье и материалы, позволяет сделать вывод, что производство является весьма материалоемким. Наибольший удельный вес в полной себестоимости товарной продукции АО «Красмаш» в 2015 году имеют затраты на материалы и ПКИ, ОХР и ОНР, их удельный вес составляет 39%, 17% и 15% соответственно. Причем отклонения ОНР и ОХР от плана имеют самые большие значения, то есть произошел значительный перерасход.

Операционный анализ показал, что наибольшее влияние на прибыль оказывает такой фактор как цена. Она имеет наибольшую силу операционного рычага, следовательно, даже незначительное ее изменение приводит к существенному изменению прибыли. Следующими по степени воздействия на прибыль являются объем реализации и переменные затраты Их изменение также существенно влияет на изменение прибыли. Наименьшее влияние оказывают постоянные затраты, изменение их на 1% приведет к изменению прибыли на 1,23%. Но так как в последнее время на АО «Красмаш» условно-постоянные затраты постоянно увеличиваются, необходимо уделить им особое внимание.

Проанализировав существующую систему управления затратами АО «Красмаш», были выявлены следующие недостатки:

- трудоемкость выполняемых работниками операций, что приводит к достаточно большим финансовым потерям. Это в основном связано с использованием на предприятии примитивного программного обеспечения;

- плохо налаженная система документооборота между функциональными подразделениями предприятия. Для того чтобы облегчить данный процесс, будет рациональным внедрение на предприятии системы, облегчающей деятельность работников и уменьшающей время для получения необходимых документов;

- использование такой системы управления затратами как абсорпшн-костинг, где в себестоимость продукции включаются затраты, непосредственно не связанные с производством, что усложняет учетные и расчетные процедуры;

- долгая обработка заказов, расчет затрат и цены. Это связано с низкой эффективностью системы принятия и обработки заказов, что приводит к слишком длительному сроку обработки заказа и согласованию цены с заказчиком. Очень часто из-за неоперативного согласования цены расчетная цена продукции превышает согласованную и является причиной отказа некоторых заказчиков. В практике предприятия существуют случаи, когда согласованная цена оказывалась в 2 раза меньше расчетной;

- отсутствие мониторинга затрат для оперативного выявления резервов по снижению затрат на производство и себестоимости продукции.

В процессе анализа деятельности АО «Красмаш» и существующей системы управления затратами было определено, что данную систему на предприятии можно усовершенствовать путем внедрения ERP-системы SyteLine,

Внедрение данной ERP-системы позволит предприятию осуществлять долгосрочное планирование, среднесрочное планирование продаж и деятельности, планирование производства всех видов продукции, формирование графика выпуска продукции, планирование потребностей в материальных ресурсах, планирование производственных мощностей, оперативное управление производством, прогнозирование, управление

проектами, ведение информации о составе продукции и технологических маршрутах, управление финансами, кадрами и управление затратами.

Контур планирования и управления производством данной ERP-системы помогает анализировать отклонения фактической себестоимости от плановой по статьям затрат и экономическим элементам, что в свою очередь позволит руководству обратить внимание на статьи затрат с наибольшими отклонениями и предпринять меры по их стабилизации или снижению.

Внедрение этой системы решит проблему плохо налаженная система документооборота между функциональными подразделениями, участвующими в управлении затратами, так как SyteLine будет установлена на всех рабочих местах сотрудников, осуществляющих управление затратами и в ней будут формироваться все необходимые отчеты и документы. По данным производителя внедрение данной ERP-системы позволит снизить время формирования типовых отчетов на 50%, согласования отчетной информации на 50%, время на организацию и подготовку совещаний на 25% и на обработку отчетной информации на 50%.

Такая проблема как долгая обработка заказов, долгий расчет затрат и цены тоже будет решена, так как в SyteLine быстро осуществляется оценка стоимости и цены по каждому заказу, моделируется себестоимость и сроки поставки, что будет положительно влиять на имидж предприятия в глазах заказчиков.

Экономический эффект от внедрения ERP-системы SyteLine на АО «Красмаш» является положительным и составит 46 329 540 рублей. Коэффициент отдачи от инвестиций составит 1,88 или 1,88 рубля выгоды на 1 рубль затрат, что подтверждает экономическую целесообразность данного внедрения. Окупится данное мероприятие за полгода.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Абдукаримов, И.Т. Эффективность и финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия: критерии и показатели, их характеризующие, методика оценки и анализа/ И.Т. Абдукаримов// Социальноэкономические явления и процессы. – №5-6. – 2012. – С.54-57.
- 2 Александрова, А.С. Оценка эффективности затрат с помощью ABC-метода/ А.С. Александрова, Т.Г. Колесникова// Инновационные технологии управления и права. – №1(11). – 2015. – С.48-52
- 3 Александрова С.И. Прогрессивные методы управления затратами и пути их применения в российской практике // Символ науки. 2015. №4 С.56-59.
- 4 Анущенко, К. А. Финансово-экономический анализ: учеб. пособие/ К. А. Анущенко, В. Ю. Анущенко. – Москва: Юрист, 2013. – 289 с.
- 5 АО «Красмаш». Годовой отчет Акционерного общества «Красноярский машиностроительный завод» за 2015 год. – Красноярск, 2016. – 85 с.
- 6 АО «Красмаш». Годовой отчет Акционерного общества «Красноярский машиностроительный завод» за 2014 год. – Красноярск, 2015. – 78 с.
- 7 АО «Красмаш». Годовой отчет Акционерного общества «Красноярский машиностроительный завод» за 2013 год. – Красноярск, 2014. – 81 с.
- 8 Акционерное общество «Красмаш» [Электронный ресурс]: официальный сайт компании. – Красноярск, 2008-2017. – Режим доступа: <http://krasm.com>
- 9 АО «Красмаш». Приложения-пояснения к бухгалтерскому балансу АО «Красмаш» за 2015 год. – Красноярск, 2016. – 18 с.
- 10 АО «Красмаш». Приложения-пояснения к бухгалтерскому балансу АО «Красмаш» за 2014 год. – Красноярск, 2015. – 19 с.
- 11 АО «Красмаш». Приложения-пояснения к бухгалтерскому балансу АО «Красмаш» за 2013 год. – Красноярск, 2014. – 18 с.
- 12 АО «Красмаш». Отчет о финансовых результатах за 2015 год. – Красноярск, 2016. – 2 с.

- 13 АО «Красмаш». Отчет о финансовых результатах за 2014 год. – Красноярск, 2015. – 2 с.
- 14 АО «Красмаш». Отчет о финансовых результатах за 2013 год. – Красноярск, 2014. – 2 с.
- 15 Асаул, А.Н. Управление затратами: науч. изд. / А.Н. Асаул, М.К. Старвойтов, Р.А. Фалтинский. – Санк-Петербург: Машиностроение, 2011. – 392 с.
- 16 Бахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 1999.
- 17 Белов, В.В. Методика оценки затрат на внедрение модуля корпоративной информационной системы управления затратами на машиностроительном предприятии/ В.В. Белов, М.В. Некрасов// Cloud of science. – №3. – 2015. – С.487-498
- 18 Бородулин А.Н., Заложнев А.Ю., Шуремов Е.Л. Внутрифирменное управление, учет и информационные технологии. М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2006 г. - 340 с.
- 19 Бутакова Н.М. Анализ финансового состояния предприятий. - Красноярск: Изд-во Сибирского федерального университета, 2017. – 129 с.
- 20 Васильева Л. С. Основные признаки классификации затрат [Электронный ресурс]. – М.: 2012. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>
- 21 Войтоловский, Н. В. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник / Н. В. Войтоловский, А. П. Калинина - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Высшее образование, 2011 — 513 с.
- 22 Гарифуллин К.М. Учет и калькулирование в автоматизированной подсистеме управления себестоимостью продукции. - Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2001. - 176 с.
- 23 Гомонко, Э.А. Управление затратами на предприятии: учебное пособие// Э.А. Гомонко, Т.Ф. Тарасенко. – Москва, 2011. – 320 с.
- 24 Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с

англ. / Под ред. С.А. Табалиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. - 560 с.

25 Ерохина, О.С. Обоснование метода учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции в системе управления затратами/ О.С. Ерохина, Т.В. Федорович// Проблемы учета и финансов. – №2(6). – 2012. – С.7

26 Ефремова, А.А. Роль основных фондов в хозяйственной деятельности предприятия/ А.А. Евремова, С.М. Фахриев// Символ науки – №6 – 2015. - С.115-116.

27 Желамская, А.Г. Управление затратами на основе методов операционного анализа: дис. канд. экономических наук: 08.00.05/ Желамская Алла Георгиевна. – Москва, 2011. – 174 с.

28 Зайковский В.Э. Автоматизация хаоса. Информационные технологии. Управление компаниями. 2006. №3 (58). - С.76–78.

29 Зайковский В.Э. Оценка эффективности внедрения ERP-системы на примере ООО «Томсктрансгаз»// Инновации в экономике: Сборник материалов Всероссийского экономического форума студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2 т. Т. 2. Томск, 28 февраля–4 марта 2006 г. Томск: Томский государственный университет, 2006. - С.19-23.

30 Зайцев М.Г., Варюхин С.Е., Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. 2-е. изд. испр. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. - 664 с.

31 Зотов В.П, Коньшина О. А., Неустроева Е. В., Черниченко С. Г. Бюджетирование как механизм управления затратами на предприятиях АПК // Техника и технология пищевых производств. 2016. №1 С.120-125.

32 Иванова Ж.А. Операционный анализ: Учебное пособие: Издательство РИО ВСГТУ, 2015. - 77 с.

33 Ивашкевич В.Б. Проблемы учета и калькулирования себестоимости продукции. - Минск: Беларусь, 2004. - 317 с.

34 Каверина О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры. М.: Финансы и статистика, 2003. – 289 с.

35 Карминский А.М., Черников Б.В., Информационные системы в экономике: В 2-х ч. Ч.1. Методология создания: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2006. - 336 с.

36 Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2002. – 368 с.

37 Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки "Экономика" и "Менеджмент" / В. Э. Керимов. - 8-е изд., перераб. и доп. - Москва: Дашков и К, 2015. - 384 с.

38 Керимов В.Э. Управленческий учет: Учебник. М.: ИКЦ «Маркетинг», 2001. – 402 с.

39 Кириллова Л.Н. Мониторинг издержек как инструмент антикризисного управления // Экономический журнал. 2012. №25 С.80-88.

40 Коломеец, Е.А. Оценка эффективности управления затратами/ Е.А. Коломеец// Наука и производство Урала. – №11. – 2015. – С.165-169

41 Командакова, Е.С. Совершенствование системы управления затратами на промышленных предприятиях: дис. канд. экономических наук: 08.00.05/ Командакова Евгения Сергеевна. – Белгород, 2013. – 193 с.

42 Коновалова, Л.К. Система управления затратами как элемент единой системы управления предприятием/ Л.К. Коновалова// Экономика и управление в АПК. – №3. – 2014. – С.37-42

43 Крипак И.С. Методы управления затратами // БИ. 2013. №1 С.232-234.

44 Кузнецова А.С. Теоретические основы совершенствования системы управления производственными затратами: -Уфимск. Гос. Авиац. Техн. Ун-т - Уфа: 2008.- с. 28-30.

45 Лапаева Мария Григорьевна, Алексеева Е. Ю. Разработка и внедрение системы бюджетирования на основе центров финансовой ответственности на машиностроительном предприятии // Вестник ОГУ. 2012. №8 (144) С.48-55.

46 Лапыгин, Ю.Н. Управление затратами на предприятии. Планирование

и прогнозирование, анализ и минимизация затрат: практическое руководство/ Ю.Н. Лапыгин, Н.Г. Прохорова. – Москва: Эксмо, 2012. – 150 с.

47 Левцева, О.А. Сравнительная характеристика основных отечественных разработчиков автоматизированных системы управления предприятием/ Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – №3. – 2013. – С.53-57

48 Лисина, Ю.Ю. Пути повышения деятельности предприятия/ Ю.Ю. Лисина// Новые технологии. – №1. – 2012. – С.21-24.

49 Максимочкина, О.В. Организация учета затрат при позаказном методе/ О.В. Максимочкина// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – №8. – 2013. – С.12-17

50 Милаш, И.В. Методический инструментарий оценки результативности стратегического управления затратами/ И.В. Милаш// Бизнес Информ. – №4. – 2014. – С.245-251 22 Министерство путей сообщения [Электронный ресурс] приказ от 4 апреля 1997 года №9Ц // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://base.consultant.ru>

51 Мишин Ю.А. Управленческий учет: управление затратами и результатами хозяйственной деятельности. М.: Дело и сервис, 2002.

52 Молвинский А.В. Финансовый директор: Учёт затрат на что обратить внимание/ 2007, № 5. - С.17-18.

53 Мурадян, Л.Э. Совершенствование системы управления затратами на промышленных предприятиях: дис. канд. экономических наук: 08.00.05/ Мурадян Лусине Эдуардовна. – Москва, 2013. – 195 с.

54 Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: Теория и практика. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 128 с.

55 Николаева С.А. Принципы формирования и калькулирования себестоимости. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг». - М.: Аналитика - Пресс, 2000. - 144 с.

56 Нунян О.А., Толстолесова Л.А. Методы учета и управления затратами

предприятия // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2013. №32 С.32-41.

57 Пахомов, М.А. Экономика организаций (предприятий): учеб. пособие/ М.А. Пахомов, Е.Ю. Меркулова, М.С. Сысоева. – Тамбов: ТГУ им. Г.Р. Державина, 2011. – 456 с.

58 Райзберг, Б.А. Словарь современных экономических терминов / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский; под ред. Е.М. Гончаровой, - Айрис-Пресс, 2013г. – 278с.;

59 Родинова Н.П., Романова А.Н. [Электронный ресурс]: Операционный анализ как инструмент для принятия решений // «Справочник экономиста» 2014. №10. Режим доступа: <http://www.profiz.ru>

60 Рябова, Т.С. Совершенствование контроля в системе управления: дис. канд. экономических наук: 08.00.05/ Рябова Татьяна Сергеевна. – Челябинск, 2011. – 172 с.

61 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ 5ое издание, перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2013. – 536 с.

62 Саломеева А.В. ERP-системы: «за» и «против» // Финансовый директор, 2002. №7. С.15-23.

63 Серебренников, Г.Г. Управление затратами на предприятии: учебное пособие/ Г.Г. Серебренников. – Тамбов: изд-во Тамбовского государственного технического университета, 2011. – 80 с.

64 Сорвина О. В. Разработка управленческих решений на основе использования методов учета полных и переменных затрат // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. №1-1 С.139-144.

65 Сорвина, О.В. Формирование системы взаимодействия стратегического и тактического управления производственными затратами промышленного предприятия/ О.В. Сорвина// Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – №5-1. – 2014. – С.21-24

66 Стоянова Е.В. Финансовый менеджмент. Российская практика:

Учебник. - М.: Перспектива, 2002. - 320 с.

67 Сынков, И.А. Оценка эффективности системы управления затратами/ Вестник Воронежского государственного технического университета. – №9. – 2014. – С.5-8

68 Сысо, Т.Н. Оптимизация управления затратами предприятия/ Т.Н. Сысо// Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – №4. – 2014. – С.135-143

69 Тимофеева, Е.М. Совершенствование системы управления производственными затратами металлургического предприятия/ Е.М. Тимофеева, А.С. Тимофеева// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – №3-2. – 2015. – С.250-253

70 Титоренко Г.А. Информационные системы в экономике: Учебник. - М.,2008, 463 с.

71 Федотов, С.В. Система учета «директ-костинг» как эффективный инструмент управления затратами на предприятии/ С.В. Федотов, В.Е. Илюшин// Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – №4. – 2015. – С.1220

72 Ханин, В.М. Управления затратами в системе менеджмента качества машиностроительного предприятия/ В.М. Ханин, И.М. Кублин// Известия Волгоградского технического университета. – №5(108). – 2014. – С.58-65

73 Ханова, И.М. Оптимизация затрат через совершенствование системы управления затратами/ И.М. Ханова// Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. – №1-2. – 2015. – С.170-181

74 Храбров, С.Д. Организационно-экономический механизм управления затратами: дис. канд. экономических наук: 08.00.05/ Храбров Сергей Дмитриевич. – Москва, 2013. – 188 с.

75 Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. М.: Финансы и статистика, 2002.

ПРИЛОЖЕНИЕ А **Организационная структура АО «Красмаш»**

